

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium

2009–2012

Tomáš Bárta

Kultura mezinárodních firem působících v České republice  
Corporate culture of international enterprises in the Czech republic

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2012

Vedoucí práce:.....PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

**Prohlašuji,**

že tuto bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne:

Tomáš Bárta

## ANOTACE

Tato bakalářská práce se věnuje poměrně složité problematice kultury organizace, národní kultury a jejich vzájemnému vlivu na sebe. Pojmům národní kultura i kultura organizace je na první pohled v literatuře věnován poměrně značný prostor, bohužel však chybí ucelený pohled na danou problematiku a současná studentům dostupná literatura rovněž nedává jednoznačnou odpověď na otázku, do jaké míry se projevuje vliv národní kultury na kulturu organizace.

Tato práce se tedy snaží na základě sumarizace dostupné literatury přinést ucelený pohled na danou problematiku a tyto výsledky porovnat se šetřením ve třech konkrétních organizacích a ukázat tedy, do jaké míry se v těchto organizacích skutečně projevuje vliv zahraniční mateřské organizace na kulturu organizace české pobočky.

Klíčová slova: *kultura, národní kultura, kultura organizace, česká národní kultura, německá národní kultura, francouzská národní kultura, národní kultura USA.*

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis focuses on the relatively difficult issue of organizational culture, national culture and the effect they have to each other. It seems there is very extensive space for this theme in literature for the first sight, but the fact is that comprehensive view of it is missing. It is not easy for students to find out the rate effect of the national culture on the organizational culture in actual available literature.

This thesis propound to give comprehensive view of this issue. It compares the results of literature review and three case studies in the concrete organizations. It should shown a rate effect that foregin parent enterprises have on the Czech branches in the sense of organizational culture.

Key words: *culture, national culture, organizational culture, Czech national culture, German national culture, French national culture, national culture of the USA.*

## **OBSAH:**

Anotace .....	3
Abstract .....	4
0 Úvod.....	7
1 Definice pojmu kultura .....	9
2 Národní kultura .....	11
2.1 Hofstedeho dimenze národní kultury.....	11
2.2 Hallovy dimenze národní kultury .....	13
2.3 Trompenaarsovy dimenze národní kultury .....	14
3 Kultura organizace .....	17
3.1 Vymezení a definice pojmu kultura organizace .....	17
3.2 Prvky kultury organizace .....	22
3.3 Typologie kultur organizace .....	24
3.3.1 Typologie vztahující se k organizační struktuře.....	25
3.3.2 Typologie vztahující se k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí .....	25
3.3.3 Typologie vztahující se k chování organizace.....	27
3.3.4 Typologie vztahující se k výkonnosti organizace.....	28
4 Vztah národní kultury a kultury organizace .....	30
4.1 Rozdíly mezi jednotlivými národními kulturami .....	30
4.2 Sřetávání dvou rozdílných národních kultur .....	32
5 Charakteristiky vybraných národních kultur.....	35
5.1 Česká republika .....	35
5.2 Německo .....	37
5.3 Francie .....	40
5.4 USA .....	43
6 Vliv národní kultury na kulturu organizace – praktická část .....	46
6.1 Německá organizace .....	47
6.2 Francouzská organizace.....	49
6.3 Americká organizace .....	51
7 Závěr .....	53

8 Soupis bibliografických citací.....	56
9 Přílohy.....	59
Příloha A .....	59
Příloha B .....	62
Příloha C .....	65

## 0 ÚVOD

Tato práce se věnuje prolínání kultury organizace a národní kultury, jejich vzájemnému vlivu na sebe, a snaží se zodpovědět otázku, zda-li má národní kultura určité země vliv na organizační kulturu pobočky pracovní organizace v jiné než domovské zemi. Téma kultury organizace je velmi populární a existuje o něm celá řada české i zahraniční literatury. O něco méně, ale přesto relativně velký počet, je publikací věnujících se národní kultuře a rovněž i charakteristikám jednotlivých zemí a jejich projevům v pracovním i soukromém životě. S postupující globalizací a provázaností světa je střetávání různých kultur stále častějším tématem. Přesto v dostupné literatuře není možné najít jednoznačnou odpověď na otázku, do jaké míry je vliv národní kultury na kulturu organizace výrazný. Publikace se věnují buď kultuře organizace, nebo národní kultuře, jejich vzájemnému působení však pouze okrajově. Ve spíše populárně naučné literatuře, určené především pro vedoucí organizací, se lze dočíst, že národní kultura vliv na kulturu organizace má. V odborné literatuře lze tento názor najít pouze tzv. mezi řádky, nikde ale nelze dohledat jasné definice, které by toto tvrzení jednoznačně potvrzovaly nebo vyvracely. Dobrat se jednoznačné odpovědi je záležitostí dlouhodobého výzkumu, který by musel pracovat s ohromným množstvím dat z celého světa. Cílem této práce je tedy na základě tří dotazníkových sond do konkrétních organizací ověřit předpoklad, že národní kultura mateřské země organizace má vliv na kulturu organizace tří konkrétních poboček.

Problematika kultury organizace i národní kultury je velmi rozsáhlá a můžeme se setkat s celou řadou definic či přístupů k ní. Než se tedy dostanu k vlivu národní kultury na kulturu organizace, považuji za užitečné až nutné pokusit se utřídit jednotlivé definice a pohledy na kulturu organizace i národní kulturu. Téměř v každé publikaci se můžeme setkat s jiným přístupem ke zkoumání této problematiky. Dílčím cílem této práce je tedy provést analýzu informací dostupných v literatuře a pokusit se předložit na základě kompilace zdrojů ucelený přístup ke zkoumání dané problematiky. Zároveň je pro účel této práce nutné pokusit se charakterizovat národní kultury mnou vybraných zemí, tedy Francie, Německa a Spojených států amerických. Charakteristiku provedu na základě analýzy literatury a zároveň výpovědi člověka, který se zabývá personální analýzou organizací, a který má zároveň dlouholeté pracovní zkušenosti v uvedených zemích. Abych mohl prokázat, do jaké míry se projevuje vliv národní kultury mateřské země na kulturu

organizace její pobočky v České republice, je rovněž nutné definovat typické znaky národní kultury České republiky, jež definuji stejnou metodikou.

Velice rád bych poděkoval paní PhDr. Michaela Tureckiové, CSc. za odbornou pomoc, cenné rady a taktéž za trpělivost při vedení této práce.



# 1 DEFINICE POJMU KULTURA

Za vhodné považuji nejprve definovat samotný pojem kultura, který je spojnicí mezi kulturou národní a kulturou organizace. V literatuře zaměřené na teorii a organizaci řízení je však definice samotného pojmu kultura ve většině případů opomíjena. Jediný komplexní a ucelený výklad lze nalézt v díle Lukášové, Nového a kol. (2004), z části také v díle Nového a Schroll-Machl (2005), kteří se však spíše než teorii a organizaci řízení věnují praxi spolupráce rozdílných kultur.

Pojem kultura byl do řízení organizace převzat z kulturní antropologie, avšak je ovlivněn psychologii, sociologií a dalšími společenskými vědami, přičemž každá z nich se na kulturu dívá ze svého úhlu pohledu (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 17). Již roku 1952 shromáždili Kroeber a Kluckhohn přes 150 definic pojmu kultura (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 11). Němec Klaus Hansen roku 2000 vymezuje čtyři druhy významů, kterých kultura nabývá v každodenní komunikaci: kultura jako produkty kreativní a umělecké práce; kultura jako civilizovanost (vкус, správné chování či duchovní zájmy); kultura jako skupina lidí s určitými vlastnostmi nebo zvláštnostmi, které je spojují, a kultura jako pojem, se kterým se můžeme setkat v různých vědních disciplínách, například v biologii či medicíně (kultura bakterií či kulturní rostliny aj.) (Malina, 2009, s. 2068-2074). V této práci budu pojem kultura chápat právě jako skupinu lidí s určitými vlastnostmi nebo zvláštnostmi. Celá práce vychází z tohoto výkladu slova.

Kulturně-antropologický přístup je založený především na popisování lidského chování, a toto chování se snaží vysvětlit. Podle tohoto přístupu jej nejvíce definují „ideje, vzory a hodnoty“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 17). Ty se určují na základě viditelných znaků jako například jazyk, náboženství, obyčeje, mýty, normy chování apod. (Malina, 2009, s. 2068-2074).

Sociologický přístup vymezuje kultury jako autonomní specifické systémy. Kultura existuje v podobě výtvarů lidské práce (artefaktů), sociokulturních regulativů (norem, hodnot, kulturních vzorů), idejí a institucí. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 17). Jandourek (2001, s. 136) chápe kulturu jako „souhrn životních norem, hodnotových představ a životních podmínek obyvatel na časově a prostorově omezeném úseku. Pojem kultura naznačuje, že lidé nežijí pouze podle pravidel daných přírodními zákonitostmi.“ (Jandourek, 2001, s. 136).

V psychologickém úhlu pohledu není kultura sama o sobě pozorovatelná prostřednictvím výše zmíněných identifikátorů, ale je zkoumána ve vztahu ke konkrétnímu lidskému jedinci. Lze ji pak identifikovat na základě chování jedince. Kulturu tvoří určitá pravidla, která si skupina jedinců vytvořila za účelem dalšího přežití (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 17). Kulturu lze z psychologického hlediska chápat také jako soubor sociálně přípustných forem uspokojování pudů jedinců (Jandourek, 2001, s. 136).

V jednotlivých úhlech pohledu lze vysledovat následující společné činitele: kulturu tvoří hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, které ovlivňují způsob myšlení, chování a lidské produkty materiální i nemateriální povahy. To má za účel zajistit přežití jedince i celé skupiny. Kultura se předává z generace na generaci prostřednictvím sociálního učení. Kultura je relativně konzistentní, ovšem má potenciál ke změně (z důvodu reakce na neustále se měnící prostředí) (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 17). Za účelem této práce nebudu pojem kultura chápat pouze z kulturně-antropologického, sociologického či psychologického přístupu. Aby bylo možné pochopit obecný pojem kultura jakožto spojující pojem pro národní kulturu a kulturu organizace, je nutné provést syntézu všech tří přístupů.

Každý člověk je v rámci svého života zapojen do celé řady sociálních skupin, přičemž každá z nich má svojí kulturu. Nový a Schroll-Machl (2005, s. 95) shrnují výsledky práce Geerta Hofstedeho, který vymezuje šest základních úrovní kultury: národní kultura; kultura spojená s náboženstvím, etnikem a jazykem; kultura spojená s příslušností k pohlaví; kultura spojená s příslušností k určité věkové generaci; kultura spojená s příslušností k určité sociální třídě a organizační kultura. Šroněk (2001, s. 14–15) dodává, že kultura spojená s etnikem a jazykem bývá velmi často totožná s kulturou národní (např. v ČR), ale nemusí to platit vždy (např. Bosna a Hercegovina či Švýcarsko apod., tedy státy kde, v rámci jednoho státního celku žijí různé národnosti či náboženské skupiny). Mimo Hofstedeho dělení však mohou ležet i příslušnosti k dalším kulturám (např. kultura určité profese). V rámci každé kultury se pak mohou objevit její specifické subkultury. Jednotlivé celky Hofstedeho dimenzí se vzájemně překrývají a mohou spolu být v harmonii či rozporu (např. dimenze kultur náboženských a generačních aj.) (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 19). Z hlediska zaměření této práce budu největší pozornost věnovat kultuře národní a kultuře organizace a jejich vzájemnému vlivu na sebe.

## 2 NÁRODNÍ KULTURA

V předchozí kapitole jsem definoval samotný pojem kultura a zároveň, na základě díla Geerta Hofstedeho, určil postavení pojmů národní kultura i kultura organizace, přičemž každý z nich je samostatnou dimenzí nadřazeného a zastřešujícího pojmu kultura. V této kapitole se pokusím blíže vysvětlit pojem národní kultura a zároveň dle Hofstedeho, Trompenaarsova a Hallova přístupu vymezit základní rozdíly mezi jednotlivými národními kulturami. Definováním těchto rozdílů se budu moci v další části práce pokusit o srovnání kultur konkrétních zemí.

Národní kultura je tedy jednou z dimenzí obecného pojmu kultura tak, jak je dělí Hofstede a jak jsme se mohli seznámit v minulé kapitole. Kluckhohnová a Strodtbeck tvrdí, že existuje omezený počet lidských problémů i počet jejich možných řešení. V určité kultuře je vždy zastoupena převážná část možností řešení, ale dle kultur je vždy jedno či více upřednostňováno (Hofstede, 2007, s. 28). Např. Verluyten vidí rozdíly mezi Evropou a Asií v tom, co lidé považují za požitelné, a v tom, co skutečně jedí (Šroněk, 2001, s. 12). Národní kulturu si člověk na rozdíl od kultury organizace nevybírání, ale rodí se do ní. Základní hodnoty, které tvoří základ národní kultury, se formují nejpozději okolo desátého roku života (Sorge, Warner a kol., 2001, s. 194–195). Na formování národní kultury má vliv celá řada faktorů. Mezi hlavní faktory patří jazyk, vzdělání, právní a politický systém, náboženství a hodnoty sdílené ve společnosti (Brooks, 2003, s. 241). V následující podkapitole představím v literatuře nejčastěji uváděné typy dimenzí, tedy jakési rozlišující znaky mezi kulturami tak, jak je uvádí Hofstede, Hall a Trompenaars, kteří bývají i v jiných publikacích nejčastěji citováni. Tyto dimenze nám v další části práce pomohou identifikovat rozdíly mezi jednotlivými národními kulturami.

### 2.1 Hofstedeho dimenze národní kultury

Dimenze národní kultury Hofstede vymezil na základě výzkumů v 70. letech 20. století. Ty probíhaly ve více než 50 zemích světa v pobočkách společnosti IBM a od té doby byly několikrát doplňovány a rozšiřovány o další země. Hofstedeho průzkumy navazovaly na výzkum Inkelesova a Levinsona z 50. let 20. století. (Hofstede, 2007, s. 28–29). Jejich cílem bylo zachytit rozdíly mezi zeměmi v té nejobecnější rovině. Hofstedeho průzkumy byly následně potvrzeny i zkoumáním jiných vědců (např. Rockeach Value

Survey, 1970, a na něho navazující průzkum Bondův) (Hofstede, 2007, s. 33). Na základě výsledků svého výzkumu došel k názoru, že rozdíly mezi kulturami se promítají jak do obecného jednání jedince, tak také do jeho pracovního života (Hofstede, 2007, s. 28). Dělení Hofstedeho dimenzí kultury je následující:

*Velká či malá snaha vyhnout se nejistotě:* Pro kultury s velkou snahou vyhnout se nejistotě jsou v soukromém i pracovním životě velmi důležitá pravidla, normy a předem navržené a důsledně konzultované plány. Členové těchto typů kultur jsou bez plánů a jasně daných postupů velmi často frustrováni, pocítují úzkost a mohou reagovat až agresí. Jedná se např. o kulturu německou či japonskou. Opakem jsou např. kultury latinskoamerické, které bývají velmi flexibilní a jasně definovanými pravidly a normami se cítí svazovány (Nový, Schroll-Machl, 2007, s. 23). Pojem nejistota přitom nelze zaměňovat s pojmem riziko. Riziko je dle Hofstedeho chápáno jako strach z něčeho konkrétního, jsme-li však schopni riziko identifikovat, pocit nejistoty zpravidla vymizí. Vyhýbání se nejistotě tak přináší spíše snahu omezit víceznačnost. I kultury s vysokou mírou úniku před nejistotou mohou ochotně riskovat (Hofstede, 2007, s. 135).

*Vzdálenost mocenských pozic:* U této dimenze záleží na míře tolerance nerovného rozdělení moci v organizaci. Kultury s vysokým rozpětím moci jsou ochotné tolerovat mnohoversťevnaté organizační struktury a nerovnoměrné rozdělení moci v organizaci. Typicky tuto kulturu můžeme nalézt v postkomunistických zemích, kde byla ale spíše násilně vnucena a tolerance k ní s časem klesá, v Asii, Latinské Americe, či v silně centralizovaných zemích jako je Francie. Kultury s nízkým rozpětím moci jsou naopak typické plochými a prostupnými organizačními strukturami a patří mezi ně např. kultura USA, Velké Británie a jejich bývalých kolonií nebo německá či švédská kultura (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 21; Hofstede, 2007, s. 43). Kultury s vysokým rozpětím moci jsou typické větší formalitou v jednání a velký důraz kladou např. na oslovení, rozmístění osob během jídla či obchodního jednání, na formální funkce apod. (Šroněk, 2001, s. 30–31).

*Individualismus vs. kolektivismus:* V kolektivistických kulturách je důraz kladen primárně na skupinové cíle, jedinec je na základě různých kontrolních mechanismů skupinou více či méně ovlivňován. V individualistických kulturách je naopak do popředí stavěn jedinec, který si cíle a směr určuje sám. Velký důraz je kladen na osobní svobodu a nezávislost. Typickými kolektivistickými kulturami jsou ty asijské a do značné míry také jihoevropské včetně francouzské. Individualistickými kulturami jsou např. severoamerická

(USA, Kanada) či německá (Nový, Schroll-Machl, 2007, s. 24). Kolektivistické kultury při obchodních jednáních velmi dlouho budují vzájemné vztahy a záleží jim i na neformálních strukturách, což může jednání velmi výrazně prodlužovat (Hofstede, 2007, s. 66).

*Maskulinní vs. feminní hodnoty:* Níže uvedené charakteristiky nelze pevně připisovat mužům nebo ženám. Odlišná pohlaví se projevují odlišnými charakteristikami na základě odlišené tělesné konstituce, ale také na základě odlišného historického vývoje. Muži však mohou být nositeli feminních hodnot, stejně jako ženy nositelkami těch maskulinních (Hofstede, 2007, s. 95–97). Jako maskulinní hodnoty jsou označovány větší orientace na výkon, konkurenci, úspěch, asertivitu, prosazení se a materiální hodnoty. V maskulinních kulturách bývají častěji odlišované ženské a mužské role. Feminní hodnoty se orientují na starostlivost, skromnost, solidaritu, dobrosrdečnost, péči o kvalitu a kulturnost života. Ve feminních kulturách nejsou mužské a ženské role tolik oddělovány. (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 22). Převážně maskulinní kulturu můžeme najít např. v USA či Německu, typicky feminní jsou kultury skandinávské (Nový, Schroll-Machl, 2007, s. 24).

*Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace:* Tato dimenze byla Hofstedem k původním čtyřem připojena až v druhé polovině 70. let 20. století na základě výsledků studie skupiny vědců pod vedením Michaela Harrise Bonda v Číně. Určuje celkové zaměření kultury na současnost či budoucnost. Krátkodobě orientované kultury se zaměřují především na minulost a současnost, pozornost se věnuje aktivitám, které přinesou výsledek v krátkodobém časovém horizontu. Dlouhodobě orientované kultury se orientují na výsledek v dlouhodobějším časovém horizontu, jsou trpělivější, důraz kladou na staré tradice a hodnotové orientace těchto kultur lze velmi těžko měnit. Obecně jsou evropské kultury považované za krátkodobě orientované a východoasijské za dlouhodobě orientované (Nový, Schroll-Machl, 2007, s. 25).

## **2.2 Hallovy dimenze národní kultury**

Američan Edward T. Hall vychází především z antropologického základu a rozlišuje dimenze prostoru, času a komunikace (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 23).

*Dimenze prostoru:* Důraz je kladen na fyzickou vzdálenost mezi jednajícími osobami. Hall uvádí vzdálenost intimní, osobní, společenskou a vzdálenost na veřejnosti. Průměrná vzdálenost mezi dvěma hovořícími osobami je na Blízkém východě 20 cm, v

Latinské Americe 30 cm, v USA 40 cm, v Evropě 60 cm a v Thajsku 80–100 cm. Při jednání s mezinárodními partnery je vhodné si tuto odlišnost uvědomit, jinak riskujeme dojem přehnaně rezervovaného a nadřazeného či naopak příliš dotěrného člověka (Šroněk, 2001, s. 26).

*Dimenze času:* Hall rozlišuje mezi monochronním a polychronním vnímáním času. V monochronních kulturách je čas vnímán jako osa, na které jsou jednotlivé události umístěné. Důraz je kladen na důsledné plánování a spolehlivost (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 23). Jedná se např. o kultury německy hovořících zemí, britskou, severoamerickou či japonskou (Šroněk, 2001, s. 19). V polychronních kulturách se čas odehrává ve více vrstvách najednou (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 23). Důležité je, aby jednání bylo dokončeno, nikoliv aby bylo přerušeno kvůli jednání jinému. Tolerance posunů termínů je vysoká. Toto pojetí času je typické pro arabské země, Latinskou Ameriku, Afriku či jižní Evropu (Šroněk, 2001, s. 19).

*Dimenze komunikace:* U této dimenze rozlišujeme mezi tzv. vysokým a nízkým komunikačním kontextem. Kultury s nízkým komunikačním kontextem se snaží vyjadřovat v přesných termínech a je zde malý prostor pro neverbální komunikaci či možnost vyložit si projednávaný problém v určitém kontextu. Jedná se např. o kultury německé, skandinávské, severoamerické či britské. U kultur s vysokým komunikačním kontextem je velký význam připisovaný atmosféře či neverbální komunikaci, v níž bývá často skryta podstatná informace či návod, jak verbální obsah interpretovat. Nejméně přímo se vyjadřují Arabové, Číňané a Japonci (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 23; Šroněk, 2001, s. 22).

### **2.3 Trompenaarsovy dimenze národní kultury**

Další velmi známá a citovaná typologie pochází od nizozemského obchodního poradce Fonsa Trompenaarse, který vytvořil sedm škál hodnotových orientací podle toho, ke kterému krajnímu bodu se jednotlivá kultura spíše přiklání. Trompenaars tyto dimenze určil na základě výsledků 15 000 dotazníků. Výzkum navazuje na Kluckhohna a Strodtbecka a také na Hofstedeho (Brooks, 2003, s. 250). Na základě charakteristik zde níže sledovaných národů, tedy Německa, Francie, USA a České republiky, které jsou uvedeny v páté kapitole, dávám ke každé dimenzi, kde je to jednoznačně určitelné, jako

příklad také některou z těchto zemí. Podrobněji se však této problematice budu věnovat právě v páté kapitole, kde každá ze sledovaných zemí bude charakterizována zvlášť.

*Universalismus vs. partikularismus:* Tato dimenze určuje, do jaké míry je život společnosti svázaný jasně danými pravidly. Na pravidla dbají společnosti universalistické, které v některých případech staví dokonce pravidla nad jednotlivce. Pravidla jsou jasně deklarovaná a pro všechny stejná. Partikularistické kultury neopomíjejí hledisko konkrétní a vždy specifické situace. Pokud si to situace žádá, nebojí se pravidla obejít či porušit (Nový, Schroll-Machl, 2007, s. 25–26). Partikularistické kultury upřednostňují především lidské vztahy (Brooks, 2003, s. 251). Typicky univerzalistickou zemí je na základě charakteristik uvedených v páté kapitole Německo, lidské vztahy jsou spíše upřednostňovány ve Francii.

*Individualismus vs. kolektivismus* je dimenze totožná s Hofstedeho stejně pojmenovanou dimenzí (Nový, Schroll-Machl, 2007, s. 26).

*Citovost vs. neutralita:* Neutrální kultury jsou zaměřené na racionalitu, citové pak s emocemi různorodě pracují, tzn. dávají váhu situačnímu kontextu, individuálním pocitům apod. (Nový, Schroll-Machl, 2007, s. 26). Typicky neutrální kulturou je německá, citové jsou např. kultury jihoevropské (Šroněk, 2001, s. 35). Ze zemí, na které se zaměřuje tato práce, je nejvíce citovou kulturou francouzská.

*Konkrétnost (specifičnost) vs. neurčitost (difuze):* Konkrétní kultury oddělují soukromý život od pracovního a vytvářejí tak tzv. veřejnou a soukromou zónou. Veřejná zóna bývá snadno přístupná. V neurčitých kulturách se tyto dvě zóny slučují v jednu, která však bývá obtížně přístupná. Mnohem obtížněji, než tzv. zóna veřejná, ale zase snadněji než tzv. zóna soukromá v konkrétních kulturách (Nový, Schroll-Machl, 2007, s. 26–27). V neurčitých kulturách bývá velmi často i žádoucí, aby se obchodní partneři stýkali i mimo pracovní život a je pro ně důležité se poznat i v osobní rovině (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 24). Neurčité vztahy jsou typické pro Francii, konkrétní pro USA.

*Výsledky vs. přisouzení:* Rozlišujícím činitelem je získávání společenského statusu. V kultuře typické přisuzováním se společenský status přisuzuje již narozením, či věkem, pohlavím, příslušností k určité sociální třídě apod. V kulturách, kde záleží na individuálním výkonu a člověk může mezi jednotlivými vrstvami mnohem snadněji přecházet, lze hovořit o statusu získaném. (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 24–25). Z porovnávaných zemí je možné status nejsnadněji získat v USA, nejvíce se připisuje ve Francii.

*Orientace v čase:* Tato dimenze rozlišuje orientaci na minulost, současnost či budoucnost. V kulturách zaměřených na minulost se minulé pečlivě opatruje a předává dalším generacím. Současnost i plánování budoucnosti je velmi výrazně ovlivněno minulostí. Kultury zaměřené na budoucnost považují minulé za zkosnatělé a překonané, a své konání vztahují k budoucím cílům bez vlivu minulosti. Kultury zaměřené na současnost žijí především okamžikem (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 25).

*Vztah k přírodě:* Trompenaars rozlišuje mezi tzv. vnitřní a vnější orientací kultury. Kultury vnitřně orientované se snaží přírodu kontrolovat, zkrotit a neustále s ní bojovat. Vně orientované kultury žijí v souladu s přírodou, považují se za její součást, snaží se s ní žít v partnerském souladu (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 25). Vnitřně orientované kultury bývají spíše individualistické, výkonově orientované, univerzalistické, konkrétně zaměřené a pragmatické; typicky USA či Německo. Kultury orientované k vnějšku bývají často kolektivistické, neurčitě zaměřené ve vztahu ke svému soukromí a nesvázané pravidly (Nový, Schroll-Machl, 2007, s. 28). Vnější orientace se vyskytuje především v buddhistické a konfuciánské Asii (Brooks, 2003, s. 252).



### **3 KULTURA ORGANIZACE**

V předchozí kapitole jsem se zabýval pojetím různých autorů k tématu národní kultury a definováním znaků národních kultur, ve kterých se mohou mezi sebou odlišovat. Abych se však mohl pokusit definovat vliv národní kultury na kulturu organizace, je třeba podobným způsobem definovat i kulturu organizace. Kultura organizace je v dostupné literatuře problematizována ještě rozsáhleji než problematika kultury národní a jednotliví autoři volí zpravidla odlišný přístup. Například téměř každé dílo uvádí jiné základní prvky kultury organizace, neshodují se, co přesně kulturu organizace utváří, uvádějí různé příklady typologií různých kultur apod. Předkládám proto kompilaci nejpodstatnějších informací a pokouším se podat ucelený pohled na kulturu organizace pro účely této práce. Nebudu se věnovat tématu změny kultury organizace, neboť to nepovažuji pro účel této práce za důležité a vzhledem k rozsahu této práce ani za možné.

Zmínky o kultuře organizace se v literatuře objevují již od dob „školy lidských vztahů“, tedy od 30. let 20. století. Do popředí se ale problematika dostává až počátkem 80. let 20. století, především v reakci na velmi rychlý ekonomický růst Japonska a také díky trendu hledání „ideální organizace“. Ten je založen na domněnce, že všechny úspěšné organizace mají společné znaky, včetně určitých kulturních kvalit. V této době také roste důraz kladený na tzv. měkké techniky řízení, které jsou s kulturou organizace spojeny (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 20). Tématem kultury organizace se zabývali např. Peters a Waterman (1982), Deal a Kennedy (1982) či Kanter (1983). Za jejich předchůdce lze považovat Blakea a Moutonovou (1969), kteří ve své práci hovoří o kulturním a organizačním výkonu, a také Jaquese (1952), který hovoří o kultuře továrny, kterou definuje jako obvyklý způsob chování jedinců a provádění věcí v organizaci (Brooks, 2003, s. 216). Dodnes je kultura organizace teoretiky řízení organizace považována za důležité téma, které nelze opomíjet, jelikož ovlivňuje organizační strategii, strukturu a systémy v organizaci. Zároveň je jimi sama ovlivněna (Armstrong, 1999, s. 358).

#### **3.1 Vymezení a definice pojmu kultura organizace**

Problematický je již samotný pojem kultura organizace. Velmi často se v literatuře můžeme setkat také s pojmy podniková kultura, firemní kultura či organizační kultura. V anglicky psané literatuře se lze setkat nejčastěji s termíny organizational culture

(organizační kultura) a corporate culture (podniková, firemní kultura). Tyto pojmy ve své podstatě představují synonyma, je však nutné si uvědomit, že svoji kulturu nemusí mít jen firmy, ale taktéž různé další organizace, jako úřady, státní instituce, spolky, neziskové organizace apod. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 21). Termín kultura organizace tedy považuji za nejvhodnější, jelikož má nejširší rozsah. Ačkoliv se tato práce zabývá výdělečnými organizacemi, její teoretická část je aplikovatelná na všechny typy organizací tak, jak je chápe předmět teorie a organizace řízení, a v této práci tedy používám termín kultura organizace.

Zkoumat lze kulturu organizace z hlediska následujících dvou přístupů: *Interpretativní přístup* chápe kulturu jako něco, „čím organizace je“. Kultura je systémem sdílených významů zprostředkovaných v symbolech. Důležitá není objektivní realita, ale její interpretace. Tento přístup vychází především z kulturní antropologie. *Objektivistický přístup* chápe kulturu jako něco, „co organizace má“. Kultura je určitým prvkem, proměnnou či subsystémem organizace, který ovlivňuje chod, a může být cíleně utvářena nebo pozměňována. Tento přístup ke kultuře organizace v současnosti převažuje (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 21). Tato práce ve svém zkoumání využívá oba dva přístupy.

Definice kultury organizace existuje velké množství a zpravidla každý autor zabývající se touto problematikou přichází s vlastní novou definicí. Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 22) uvádějí autory, kteří se zaměřili na analýzu velkého množství definic, jejímž výstupem bylo několik styčných bodů, stejných pro všechny definice. Furnham a Gunter tak pomocí analýzy definic zformulovali jejich tři nejobecnější zaměření: kultura jako způsob, jak lidé v organizaci jednají; kultura jako způsob, jak lidé v organizaci myslí, a kultura jako kombinace obojího. Sackman došla k podobnému závěru. Všimá si však, že některé definice se zaměřují na viditelné manifestace, jiné spíše na latentní projevy (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22). Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 22) pak na základě své analýzy kulturu organizace definují jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou v organizaci sdíleny a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy. Hofstede (2007, s. 215) kulturu organizace, na základě analýzy definic různých autorů, považuje za holistickou (týká se celku), určenou historií, vztaženou k objektu studia kulturní antropologie (zaměření na rituály a symboly), vytvořenou sociálně, zaměřenou na

„měkkou“ část řízení organizace a obtížně měnitelnou (autoři se však neshodují nakolik obtížně).

Kasper a Mayrhofer (2005, s. 100–103) definují deset dominantních znaků, které se objevují v odborné literatuře a které charakterizují kulturu organizace: *Kultura je sociální*, je nadindividuálním sociálním fenoménem; týká se všech členů organizace. *Kultura řídí chování jedinců*, a to především za účelem zachování organizace; kultura je přitom pro jedince rozpoznatelná jen částečně; ačkoliv se jedinec podle norem daných kulturou chová, nemusí jim rozumět. *Kultura je tvořená lidmi*, je výsledkem individuálního a kolektivního jednání. *Kultura je obecně akceptovaná*; míra akceptování stoupá, pokud jsou zájmy organizace totožné se zájmy jednotlivce. *Kultura je obecně tradovaná*, hodnoty a normy do kultury jednou přijaté se stávají jejím základem a stávají se obecně a dlouhodobě akceptovatelné; jsou předávány novým členům organizace. *Kultura je prozkoumatelná*, nový člen je během procesu učení kulturu schopen pochopit a chovat se podle ní. Během procesu učení můžou nastat tři případy přijetí kultury: souhlas, identifikace či zvnitřnění. *Kultura je schopná vývoje*, funkční, avšak statická kultura, se může v dynamicky měnícím se prostředí po čase změnit na kulturu disfunkční. *Kultura je vědomá a nevědomá zároveň*, některé prvky kultury organizace si nejsme schopni uvědomit, např. hodnoty a normy; některé ano, např. kognitivně poznatelné, fungující a minulostí prověřené postupy řešení problémů, a především artefakty. *Kultura není přímo srozumitelná*, kulturu organizace není možné zcela definovat, ale je možné jí popsat jen pomocí některých jejích projevů (především artefakty, jazyk, historky, mýty, aj.). *Kultura je výsledkem nebo procesem*, což vyplývá z objektivistického či interpretativního přístupu, který byl v předchozím textu vysvětlen; záleží na úhlu pohledu, zda organizace kulturu má (je výsledkem), kulturou je (je procesem), nebo kulturu má a zároveň jí je (je výsledkem i procesem).

V literatuře se objevují i další znaky, na základě kterých lze kulturu organizace snáze poznat. Je to míra *individuální iniciativy* (do jaké míry je člověk nezávislý a může se sám rozhodovat a zároveň, jak velkou zodpovědnost nese za své jednání), *ochota riskovat* (souvisí s Hofstedeho dimenzí úniku před nejistotou), míra *přímosti* v organizaci (jak zřetelně organizace definuje své cíle a požadavky na výkon), míra *integrace* (do jaké míry jsou lidé v organizaci provázáni a spolupracují), *podpora vedení organizace* (do jaké míry nadřízení pomáhají svým podřízeným), míra *kontroly* (počet pravidel a norem ve společnosti a do jaké míry nadřízení vyžadují jejich plnění), míra *identity* (jak hodně se

zaměstnanci identifikují s organizací), *systém odměn* (jak jsou zaměstnanci odměňováni za svůj výkon, jaké jsou mezi odměnami rozdíly), míra *tolerance konfliktů* (jak otevřená je kritika, jak hodně jsou zaměstnanci ochotní jít do otevřeného konfliktu) a *kommunikace* (do jaké míry je formální či neformální nebo explicitní či implicitní) (Aswathappa, 2010, s. 491).

Dědina a Cejthamr (2005, s. 267–268) definují následující faktory, které mají vliv na formování a vývoj kultury organizace: Prvním z nich je *historie organizace*, tedy důvod a způsob jejího založení, odkaz osobnosti zakladatelů, ale i reorganizace a další důležité body v historii organizace. Dále jsou to *primární funkce a technologie*, jež organizace používá; primární funkce organizace (sortiment, kvalita výroby, nutnost přilákat či udržet zákazníky apod.) určuje postupy a technologie, které se v organizaci užívají, a zároveň, spolu s používanými technologiemi, může mít vliv na celkovou kulturu organizace. Vliv mají i *cíle organizace*, tedy např. ziskovost či dlouhodobý vývoj nebo růst, rozvoj či jiné cíle vycházející ze strategie. Vliv na formování kultury organizace má také její *velikost*. V zásadě lze konstatovat, že čím větší podnik je, tím má formálnější struktury i celkovou kulturu. To souvisí s vyšším počtem hierarchických stupňů či specializované segmentace, což komplikuje firemní komunikaci. Do určité míry má na formování kultury organizace vliv také její *poloha*. Myšlena není pouze lokace v rámci států, ale rozdílné kultury se mohou objevovat i při umístění ve městě či na venkově. Organizace musí také pružně reagovat na změny svého okolí, čemuž musí být nakloněna i její kultura. Hovoříme tedy o faktoru *prostředí*. Posledním a patrně nejdůležitějším faktorem je *řízení organizace a personální obsazení* v organizaci. Tento faktor definuje cíle, strategie a do jisté míry určuje i ostatní výše zmíněné faktory, které kulturu formují. Vedení organizace také vybírá nové zaměstnance, přičemž každý z nich se na konkrétní podobě kultury bude svým chováním a jednáním podílet a formovat ji. Vedoucí pracovníci organizace svými vědomými kroky mohou kulturu cílenými kroky utvářet a měnit.

Nelze definovat dobrou či špatnou kulturu organizace. Vždy záleží na konkrétním prostředí a na tom, jak se k němu kultura vztahuje. Pro každý typ prostředí je vhodná jiná kultura (Schein, 2004, s. 6). Rozlišujeme rovněž silnou a slabou kulturu organizace. Silná kultura je charakteristická svou jasnou daností a jednoznačností. Její prvky jsou všemi členy organizace z převážné většiny jasně přijímány. Slabá kultura organizace je typická nejednoznačností, odchylky od základních prvků kultury jsou tolerovány. Slabá

organizační kultura bývá kompenzována větším množstvím příkazů a pravidel, které jsou u silných kultur zvnitřněny v chování jednotlivců a není je tak třeba v takové míře jasně definovat (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 72). Dále můžeme rozlišovat tzv. mělkou a hlubokou kulturu organizace. Mělká kultura uvažuje v jednoduchých polaritách dobra a zla. Na tomto základě je v organizaci podporován individualismus, ale také konformismus a někdy až fanatismus. Hluboká kultura organizace nerozlišuje pouze vyhraněné dobro či zlo. Etika i morálka jsou v takovéto organizaci hluboce promyšlené a mnohem častěji také skutečně zvnitřněné v myslích jednotlivých členů organizace (Hroník, 2007, s. 60). Nelze obecně říci, že by silná kultura organizace byla žádoucí a slabá naopak škodlivá. Za hlavní pozitiva silné kultury organizace jsou považovány vyšší míra konsenzu a nižší míra konfliktu, což urychluje procesy rozhodování v organizaci. V silné kultuře je díky společně sdíleným hodnotám více rozšířená neformální kontrola, díky čemuž není nutné budovat tolik kontrolních mechanismů formálních. Provázané a přátelské vztahy vyplývající ze silné kultury mohou být pro některé zaměstnance motivační silou. Za nevýhody silné kultury organizace autor považuje jistou uzavřenost organizace, která může vyústit k dojmu neporazitelnosti a přesvědčení, že osvědčené postupy budou fungovat navždy. Ochota akceptovat změny je u silných kultur výrazně menší (Dědina, Odcházal, 2007, s. 222).

Kultura není zcela viditelná a jsme schopni ji pozorovat pouze skrze konání jednotlivců. To bohužel snižuje možnost kulturu jednoznačně a snadno definovat (Schein, 2004, s. 6). Členy organizace bývá vnímána prostřednictvím podnikového klimatu (Armstrong, 1999, s. 358). Kultura organizace je relativně konzistentní a předává jejím členům jistý řád a pocit bezpečí. Reflektuje postupy, které se v praxi osvědčily. Zároveň však nesmí být zcela statická, aby dokázala odrážet nezbytný vývoj okolí organizace a byla schopná změny a růstu (Brooks, 2003, s. 218).

Problematika kultury organizace je velmi složitá a obtížně poznatelná pouze skrze její viditelné projevy. Každý z výše uvedených autorů se věnuje jiným zkoumatelným znakům, přičemž některé z nich jsou si zčásti podobné a doplňují se. Domnívám se, že pomocí srovnání výše uvedených přístupů a jejich sloučením je případný čtenář nejlépe schopen poznat projevy kultury organizace.

### 3.2 Prvky kultury organizace

Jak již bylo uvedeno výše, převážná většina definic se shoduje na tom, že kultura organizace je tvořena souborem *základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování*, které jsou vyjadřovány *artefakty* materiální i nemateriální povahy (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22). Nyní se pokusím blíže objasnit jednotlivé prvky:

*Základní předpoklady* jsou představy o fungování reality, které jsou velmi pevně zakotvené, a jedinec o nich naprosto nepochybuje, dokonce je často nemístné o nich hovořit. Základní předpoklady jsou skryté a poměrně těžko poznatelné. Vznikají na základě minulé zkušenosti, tedy pokud se něco ukáže jako vícenásobně funkční či naopak nefunkční (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 27). Změna základních předpokladů je velice obtížná, protože s sebou přináší nutnost změnit celou strukturu myšlení, která se navíc v minulosti ukazovala jako funkční. To přináší pocit destabilizace a úzkosti (Schein, 2004, s. 31).

*Hodnotami* je myšleno to, co je členy organizace považováno za důležité, pro organizaci nejlepší a žádoucí. Zakoreněnost hodnot a ztotožnění se zaměstnanců s nimi bývá různé. V některých organizacích jsou hodnoty pouze explicitně vyjádřeny, skutečně se jimi ale nikdo neřídí. Hodnoty mohou být vyjádřeny například péčí o zaměstnance či zákazníky, soutěživostí, podnikavostí, inovativním myšlením, kvalitou, sociální odpovědností či týmovou prací (Armstrong, 1999, s. 358–359). Vyjádřené hodnoty jsou důležitým indikátorem kultury organizace a nástrojem k jejímu utváření (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 23). Bývají považovány za její jádro a bývají explicitně vyjadřovány v oficiálních dokumentech organizace (Vágner, 2007, s. 286).

*Normy* jsou pravidla, která poskytují návod k žádoucímu chování. Armstrong říká, že nikdy nejsou zformulovány písemně, předávají se ústní formou či odpozorováním chování okolních jedinců, a to vždy pouze neformálně. Přesto mají na chování lidí velmi výrazný vliv (Armstrong, 1999, s. 359). Dodržování či nedodržování norem je členy organizace odměňováno či trestáno (především akceptováním či odmítáním jedince skupinou). Normy ovlivňují jednání pracovníků na každodenní bázi a zajišťují tak relativně stabilní prostředí (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24). S normami do jisté míry souvisí *postoje*, které vyjadřují pozitivní či negativní emocionální hodnocení, vůči osobám, věcem, událostem a problémům (Vágner, 2007, s. 287).

*Artefakty* jsou lidské výtvořky, které jsou viditelné či jinak poznatelné, a které svou existencí reprezentují organizaci (Armstrong, 1999, s. 360). Artefakty jsou snadno viditelným prvkem kultury organizace, avšak interpretace viděného může být velmi složitá. Ten samý artefakt může mít v různých organizacích různé významy (Schein, 2004, s. 27). Lukášová, Nový a kol. rozlišují artefakty materiální (architektura budov, vybavení organizací, propagační brožury aj.) a nemateriální (jazyk, historky, mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály aj.) povahy (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22–23). Artefakty jsou tvořeny následujícími komponenty: *jazyk* odráží základní předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci. Je snadno poznatelný (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24). *Historky* jsou „přibarvené“ události, které se skutečně v organizaci udály. Velmi často v sobě nesou právě základní předpoklady, hodnoty a normy, které jsou v organizaci zastávané. Historky tak mohou být dobrým indikátorem kultury a zároveň mohou pomoci vysvětlit a předat kulturu nově příchozím členům (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24). *Mýty* jsou příběhy, které nevznikly na základě skutečné události, nebo které jsou založeny na iracionálním přesvědčení, že něco z nějakého důvodu funguje. Tyto mýty mají podpořit určité chování či kroky (např. nerovnoměrné rozdělení platů v organizaci) (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24). *Zvyky, rituály, ceremoniály* lze souhrnně označit jako ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci předávány dále a pomáhají vytvořit stabilní prostředí, zvyšují jistotu pracovníků a podporují neformální vztahy v organizaci. Zvyky jsou myšleny například různé společné oslavy, ale i ustálené postupy v krizových situacích. Rituály jsou zvyky, které v sobě však obsahují i nějakou symbolickou hodnotu. Ceremoniály jsou připravené události, které se konají při zvláštních slavnostních příležitostech (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24–25). *Hrdinové*, jejichž význam se zdůrazňoval především v 80. letech 20. století, ale o jejichž důležitosti se do jisté míry hovoří dodnes, jsou ideální pracovníci, ke kterým by mělo být vzhlíženo, a kteří nesou ve své osobě hodnoty zastávané v organizaci. Hrdinové motivují své kolegy a zároveň vytvářejí pozitivní obraz organizace i v jejím vnějším okolí (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 25). *Symbols* jsou pro jedince zvenčí organizace ze všech výše uvedených dalších prvků kultury organizace nejlépe viditelné a popsitelné. Jedná se o určitá slova, která mají v organizaci svůj význam, gesta, oblečení, účesy, vlajky, znaky, loga apod. (Hofstede, 2007, s. 16). *Slogany*: například „Audi – náskok díky technice“ či „Uniqua – žít v jistotě“. Tyto slogany mají za cíl prezentovat organizaci veřejnosti, ale zároveň působí jako nástroj

zvnitřňování základních hodnot členům organizace. Tím, že je slogan prezentován široké veřejnosti, může veřejnost poměrně snadno hodnotit, zda-li skutečně dochází k naplňování základních hodnot organizace a slouží tak jako kontrolní mechanismus. *Tabu* je také jedním z artefaktů a může sloužit jako identifikátor kultury. Nejčastěji se týká přehnané nápadnosti (oblékání, jazyk, atd.), vytváření zdání, že člověk svojí práci nebere vážně, kritiky vedení, vtipkování o firmě apod. *Společenské symboly* mají pomoci zorientovat se v organizační hierarchii, určit status jedinců a zároveň slouží jako ocenění úspěšných, což má vliv i na motivaci. Jejich přidělování je kontrolováno organizací. Mezi společenské symboly řadíme například vybavení kanceláří, auta, přidělený personál, aj. *Architektura a design*: identifikátorem pro poznání kultury organizace může být architektura budov, ale například i funkční design zasedacích místností (pevně daný zasedací pořádek či přemístitelné stoly, které lze uspořádat do libovolných tvarů apod.) (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 108–113).

Všechny výše uvedené artefakty pomáhají stmelovat kolektiv organizace, vytvářet pozitivní klima v organizaci a zároveň pomáhají adaptaci nového člena do organizace. Pomáhají tedy formovat kulturu. Zároveň jsou artefakty pro případného pozorovatele snadno rozpoznatelné, slouží tedy jako snadný identifikátor kultury. Je však nutné postupovat obezřetně, jinak lze dospět k jejich špatné interpretaci.

### 3.3 Typologie kultur organizace

V předchozí části této kapitoly byl vysvětlen pojem kultura organizace a prvky, kterými je tvořena a na základě kterých je možné ji identifikovat. Každá kultura organizace je specifická a nelze nalézt dvě absolutně totožné, přesto se mohou jednotlivé kultury v některých bodech podobat. Na toto téma byla proto vypracována celá řada typologií, které shrnuje Dytrt (2008, s. 24–25) na základě Lukášové, Nového a kol. (2004). Tyto typologie se zaměřují na rozdílné proměnné v organizacích. Rozlišujeme tak typologie vztahující se k organizační struktuře, typologie vztahující se k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, typologie vztahující se k chování organizace a typologie vztahující se k výkonnosti organizace. V žádném případě nelze o některé z typologií říci, že je lepší či horší než jiná. Vždy záleží na konkrétní organizaci a na prostředí, ve kterém se organizace nachází. Konkrétní typ může být pro jednu organizaci ideální, pro druhou však likvidační.



Na základě charakteristik národních kultur, které budou blíže vysvětleny v páté kapitole, uvedu v případech, kdy je možné tak určit, která typologie je nejčastější ve sledovaných zemích, tedy v Německu, Francii, USA a České republice.

### 3.3.1 Typologie vztahující se k organizační struktuře

*Trompenaarsova typologie* sleduje orientaci na úkoly či vztahy a zároveň převažující rovnost či hierarchii v organizaci. Kultura pak může nabývat čtyř základních podob. Tzv. *Rodiny* (orientace na vztahy; hierarchie), *Inkubátoru* (orientace na vztahy; rovnost), *Řízené střely* (orientace na úkoly; rovnost) a *Eiffelovy věže* (orientace na úkoly; hierarchie) (Dytrt, 2008, s. 24). S typem Řízená střela se nejčastěji můžeme setkat např. v USA, s Rodinou např. ve Francii, s Eiffelovou věží např. v Německu a s Inkubátorem např. ve Švédsku (Vágner, 2007, s. 296).

*Typologie Harrisonova a Handyho* rozlišuje *kulturu moci* (málo pravidel; byrokracie; dominantní jedinci v čele organizace, kteří vše řídí především neformálně; relativně pružná), *kulturu rolí* (pravidla; plány; velká míra specializace; není tolik pružná a inovativní), *kulturu úkolů* (hlavní jsou výsledky, kultura je pružná) a *kulturu osob* (každý jednotlivec má stejné postavení, jedná se např. o skupinu právníků, kteří sdílí prostory, protože je to výhodnější) (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 77–78). Kultura moci je typická pro francouzské, kultura rolí pro německé a kultura úkolů pro americké organizace (viz. 5. kapitola).

V typologiích vztahujících se k organizační struktuře se vliv národní kultury prosazuje poměrně výrazně a k oběma uvedeným typologiím lze poměrně snadno připojit typický stát, kde se tyto typologie vyskytují nejčastěji.

### 3.3.2 Typologie vztahující se k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Tyto typologie berou v potaz, že organizace je zasazená do určitého prostředí, kterým je bezprostředně ovlivňována a toto okolí a interakce s ním určují podobu kultury organizace. *Typologie Deala a Kennedyho* sleduje míru rizika, které je organizace ochotna akceptovat a také rychlost zpětné vazby trhu, kterou organizace přijímá. Na jejich základě pak rozlišujeme tzv. *kulturu drsných hochů* (akceptuje velkou míru rizika a potřebuje

rychlou zpětnou vazbu, zaměření na výkon, úspěšná v dravém a měnícím se prostředí), *kulturu tvrdé práce* (v prostředí s malou mírou rizika a rychlou zpětnou vazbou trhu, zaměřuje se na dlouhodobé výsledky a je typická pro společnosti produkující rychloobrátkové zboží), *kulturu procesní* (v prostředí s malou mírou rizika a bez potřeby zpětné vazby, zaměření na přesnost, detaily) a *kulturu sázky na budoucnost* (velká míra rizika na trhu a pomalá zpětná vazba, typická pro společnosti, kde je nutné investovat do dlouhodobých cílů, postupného vývoje apod.; bývá charakterizována pomalejším vývojem, ale zároveň stabilitou) (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 79–81).

*Ansoffova typologie* sleduje extrovertnost vs. introvertnost, míru akceptování změny, rizika a také zaměření na minulost, přítomnost, či budoucnost. Rozlišuje tak kulturu *stabilní* (introvertní, orientovaná do minulosti, averze k riziku), *reaktivní* (introvertní, orientovaná na současnost, akceptuje malou míru rizika), *anticipující* (spíše introvertní, orientovaná na současnost, ale akceptuje riziko a je ochotná činit dílčí změny), *prozkoumávající* (extrovertní, orientovaná na současnost i budoucnost, akceptuje riziko i změny) a *tvořivá* (extrovertní, orientovaná na současnost i budoucnost, akceptuje riziko a proaktivně na něj reaguje změnou) (Dytrt, 2008, s. 24).

*Typologie Milese a Snowa* sleduje tendence ve strategickém chování firmy na trhu a také vliv interních faktorů na obsah kultury. Miles a Snow tak nalézají typy *průzkumník* (vyhledává nové tržní příležitosti), *obránce* (spíše pečuje o ty současné) a *analyzátor* (je průnikem dvou předchozích) (Dytrt, 2008, s. 24).

Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků je postavena na vzájemném soupeření dvou znaků: flexibility vs. kontroly a interního vs. externího zaměření. Hovoříme tak o kultuře *klanové* (interně zaměřená a flexibilní, připomínající vztahy v rodině), *adhokratické* (externě zaměřená a flexibilní, dynamicky podnikatelská), *tržní* (externě zaměřená, stabilita, kontrola, soupeřivost, orientace na výsledky) a *hierarchické* (interní zaměření, stabilita, kontrola, jasně dané postupy a předpisy, jasně deklarovaná formální moc) (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 83–84).

Jak již z názvu vypovídá, typologie zaměřující se k vlivu prostředí a reakce organizace na prostředí jsou spíše než národními kulturami ovlivněné oblasti působení a okolním prostředím organizací. Národní kultura samozřejmě je neoddelitelnou součástí prostředí a do jisté míry vliv má. Například v USA je obecně větší ochota členů organizace riskovat a přijímat změny, než je tomu v ČR nebo v Německu (viz. 5. kapitola). Ale

kritérium externího vs. interního zaměření objevující se v těchto typologiích je určeno spíše charakterem činnosti organizace než národní kulturou.

### 3.3.3 Typologie vztahující se k chování organizace

Následující typologie vznikly na základě analýz typických vzorců chování členů organizace. *Typologie Wendy Hall* je vztažná jak ke kulturám národním, tak ke kulturám organizace a sleduje míru asertivity a citlivosti. Na základě těchto proměnných rozlišuje severní, jižní, východní a západní styl. Toto označení nemá žádnou vztažnost ke geografickému umístění jednotlivých organizací. *Severní styl* je málo asertivní i citlivý, *jižní* je velmi asertivní i citlivý, *východní* je málo asertivní a vysoce citlivý a *západní styl* je vysoce asertivní a málo citlivý (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 84–89). Dytrt uvádí, že *severní styl* je kvantitativní, opatrný, přesný a metodický, *jižní* je dynamický, nepředvídatelný a individualistický, *východní* je loajální, důvěřivý a týmový, *západní* je úkolově orientovaný, vyžadující, kontrolující a autoritativní (Dytrt a kol., 2008, s. 24–25).

*Bridgesova typologie* staví do protikladu následující dvojice: extraverze vs. introverze; smyslové vs. intuitivní vnímání; analytické vs. citové zpracování a usuzování vs. vnímání (Dytrt a kol., 2008, s. 25). Na základě kombinace těchto proměnných Bridges sestavil šestnáct typů, kterými se vzhledem k jejich velkému rozsahu nebudu v této práci podrobněji zabývat a tuto typologii uvádím pouze pro úplnost. Bridgesův dotazník je paralelou na Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), tedy známý a dodnes používaný dotazník k testování osobnosti. Bridgesova typologie není jeho zdokonalením, ale stejně jako MBTI vychází z Jungova porovnávání čtyř protikladných tendencí (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 90).

*Teorie „krychle 2S“* (diagram jejího znázornění se kreslí do podoby krychle) Goffeeho a Jonese sleduje míru solidarity (soudružnost založená na citech, nikoliv na rozumu) a sociability (míra vztahů v organizaci; je-li nízká, jednotlivci jsou v organizaci zaměřeni spíše na sebe, je-li vysoká, jsou jednotlivci zaměřeni spíše na vztahy) (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 94). Kombinací těchto faktorů vznikají čtyři formy: *síťová kultura* (nízká solidarita, vysoká sociabilita), *námezdní kultura* (vysoká solidarita, nízká sociabilita), *fragmentální kultura* (nízká solidarita, nízká sociabilita) a *pospolitá kultura* (vysoká solidarita, vysoká sociabilita). Každá z těchto forem se pak může projevit

pozitivně či negativně. Např. námezdní kultura ve své pozitivní formě přináší sdílení cílů a úsilí o vítězství, v negativní pak nízkou loajalitu k cílům organizace (Dytrt a kol., 2008, s. 25).

Rovněž typologie vztahující se k chování organizace vyplývají spíše z charakteru činnosti organizace než z národní kultury. Přesto lze říci, že určité proměnné (např. míra asertivity či citlivosti) jsou do jisté míry určované i národní kulturou. O jednotlivých typologiích však nelze tak snadno říci, že by byly natolik typické pro některý ze sledovaných národů, jako je tomu u typologií vztahujících se k organizační struktuře.

### 3.3.4 Typologie vztahující se k výkonnosti organizace

*Typologie D. R. Denisona* sleduje externí vs. interní zaměření a flexibilitu vs. stabilitu organizace. Na základě určení těchto proměnných lze definovat základní vlastnosti typické pro organizaci: *angažovanost* (iniciativnost členů, flexibilní a interně zaměřená), *adaptabilita* (na vnější změny, flexibilní a externě zaměřená), *konzistentnost* (hodnoty a normy jsou skutečně sdíleny a zvnitřněny, stabilní a interně zaměřená) a *mise* (jasně daný cíl, stabilní, externě zaměřená) (Dytrt, 2008, s. 25).

*Typologie Quinna a Rohrbauga* je postavena na tzv. modelu soupeřících hodnot. Z této typologie byla později odvozena výše uvedená Quinnova typologie vztahující se k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí (viz. 3.3.2). Model soupeřících hodnot sleduje externí vs. interní zaměření a flexibilitu vs. kontrolu (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 60). Na jejich základě autoři typologie rozlišují čtyři typy podle zaměření organizace. Je to zaměření na: *racionální cíle* (externí zaměření a kontrola), *lidské vztahy* (interní zaměření a flexibilita), *otevřené systémy* (externí zaměření a flexibilita) a *interní procesy* (interní zaměření a kontrola) (Dytrt a kol., 2008, s. 25). Orientace na racionální cíle sleduje produktivitu a účinnost, čehož dosahuje jasným stanovováním cílů a plánováním. Orientace na lidské vztahy se zaměřuje na rozvíjení vazeb mezi členy organizace, čehož dosahuje snahou o soudružnost a morálku. Orientace na otevřené systémy se zaměřuje na růst a získávání zdrojů, čehož dosahuje pomocí flexibility a pohotovosti. Orientace na interní procesy pomocí řízení informací a účinné komunikace usiluje o stabilitu a kontrolu (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 61).

Typologie vztahující se k výkonnosti organizace jsou národní kulturou ovlivněny o něco více než předchozí dva typy typologií (viz. 3.3.2 a 3.3.3). Například o typologii Quinna a Rohrbauga lze říci, že kultura zaměřená na racionální cíle je nejtypičtější pro Německo, zaměření na otevřené systémy pro USA a zaměření na lidské vztahy pro Francii (viz. 5. kapitola). Přesto i charakter činnosti organizace je nejméně stejně důležitou proměnnou jako národní kultura a nelze zobecnit, že kultura zaměřená na lidské vztahy by se vyskytovala pouze ve Francii a nikoliv ve Spojených státech. Pouze míra četnosti bude ve Francii vyšší.

## **4 VZTAH NÁRODNÍ KULTURY A KULTURY ORGANIZACE**

V předchozích kapitolách jsem definoval pojmy národní kultura a kultura organizace a pokusil se představit ucelený pohled na ně. V této kapitole se pokusím vysvětlit jejich vzájemný vztah a vliv kultury národní na kulturu organizace. Zvládnutí této problematiky může být klíčovým faktorem úspěchu či naopak neúspěchu v řízení organizace. Nový a Schroll-Machl předkládají souhrn analýz mnoha ekonomických expertů z let 1989–1997, kteří se shodují, že více než polovina národních a mezinárodních fúzí a akvizic končí během prvních čtyř let neúspěšně (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 92). To lze připisovat mimo jiné opomenutí kulturních rozdílů. Mnoho lidí se dnes domnívá, že kultura jednotlivých zemí se neustále přibližuje a že alespoň v Evropě a Severní Americe si je natolik podobná, že není potřeba se na kulturní rozdíly zaměřovat, leč není tomu tak. Nový a Schroll-Machl (2005, s. 248) uvádějí, že němečtí vedoucí organizací mají, dle výzkumu Bittnera a Reische z roku 1997, po zemích Dálného východu největší problémy ve Francii, kterou lze z globálního hlediska považovat za zemi Německu velmi podobnou. Osobně se domnívám, že vzhledem k četnosti této problematiky v praxi řízení organizace není v literatuře této problematice věnovaný dostatečný prostor a je obtížné dohledat ucelený pohled na tuto problematiku. Opět se tedy pokusím přednést kompilaci různých názorů jednotlivých autorů a přinést tak ucelenější pohled na problematiku.

### **4.1 Rozdíly mezi jednotlivými národními kulturami**

V 60. letech 20. století se objevila tzv. hypotéza kulturní konvergence, která předpokládala, že postupující provázanost světa vycházející z globalizace se rozdíly v řízení organizace mezi jednotlivými zeměmi budou stírat a řízení organizace bude vycházet z osvědčeného euroamerického přístupu. Praxe však ukázala, že významné rozdíly se objevují i mezi jednotlivými evropskými zeměmi a nejpozději od 80. let 20. století se od této hypotézy upouští (Brooks, 2003, s. 254–255). Někteří odborníci dnes předpokládají, že tlak, který s sebou přináší globalizace na slučování kultur, naopak v jednotlivých zemích vyvolá ještě větší potřebu hájit svoji dosavadní národní kulturu (Dědina, Odcházal, 2007, s. 236). Lothar Katz upozorňuje na výsledky výzkumu Nancy Adler. Ta dospěla k závěru, že v mezinárodních organizacích se vliv národní kultury projevuje dokonce ještě silněji, než u organizací čistě národních. Například v mezinárodní společnosti se typicky německé

projevy německých nadřízených projevují ještě silněji než u německých nadřízených v čistě německé organizaci (Katz, 2005, s. 2). Hofstede na základě svých výzkumů uvádí, že zvětšující se podobnost mezi kulturami je iluzorní. Kulturey se podobají na úrovni tzv. praktik. Lidé se podobně oblékají, konzumují stejné zboží, hudbu, podléhají podobným módám. V této oblasti se kulturey skutečně přibližují. Ve vrstvě základních hodnot a předpokladů jsou však rozdíly mezi národy nadále velmi patrné, avšak oproti praktikám špatně viditelné. Praktiky a postupy jiných kultur, pokud se ukážou jako funkční, jsou lidé ochotni tolerovat a pracovat podle nich. To je důvodem, proč mohou úspěšně existovat mezinárodní organizace. Lidé se chovají dle praktik cizí organizace, aniž by základní hodnoty a předpoklady museli měnit. Do některých činností se však základní předpoklady a hodnoty plynoucí z národní kulturey přesto promítají, avšak ne na tolik viditelné bázi (Hofstede, 2007, s. 216–218). To považují za důvod, proč v Hofstedeho výzkumu v jedné společnosti dosahují různé národy různých výsledků.

Národní kulturey si osvojujeme během prvních deseti let života a to především v rodině, škole a blízkém okolí. V této době si zvnitřňujeme naše nejzákladnější hodnoty, které jsou jen velice obtížně vyvratitelné a zároveň jsou velice obtížně viditelné. Kulturey organizace si většinou osvojujeme až v dospělosti, tedy v době, kdy jsou naše základní hodnoty plynoucí z kulturey národní již velmi silně zvnitřněné. Prvky kulturey organizace se již neupevňují tolik hluboko a jsou tedy i více viditelné (Hofstede, 2007, s. 216).

Důležité je zdůraznit, že nelze všechny charakteristiky typické pro určitý národ připisovat každému jeho jednotlivému příslušníkovi. V každém konkrétním případě se projevují konkrétní jedinci a každý jedinec je jedinečný a projevuje se jinak. Určitou roli hraje také to, zda příslušný člen organizace měl v minulosti zkušenosti s jinou kulturey, a zda-li si uvědomuje možná rizika z kulturní odlišnosti plynoucí. Brooks předkládá výsledky studií, které prokazují, že manažery obecně uznávané teorie (např. Maslowova motivační teorie, Herzbergův model, Vroomova teorie, aj.), nemusí být platné obecně pro každého jedince a dokonce ani pro některé celé kulturey. V některých kulturách jsou jednotlivé hierarchické stupně uspořádány v jiném pořadí (např. v Číně je potřeba bezpečí nad potřebou autonomie) (Brooks, 2003, s. 255).

## 4.2 Střetávání dvou rozdílných národních kultur

Pokud jedinec odchází pracovat do cizí země, nebo pokud nastoupí do společnosti, jejíž vedení pochází z ciziny a v níž se projevují vlivy cizí kultury, může se setkat s tzv. *kulturním šokem*. Kulturní šok lze definovat jako překvapivé zážitky a obtíže, které se objeví při konfrontaci s cizí kulturou. Schopnost tyto problémy překonat závisí do určité míry na osobnosti jednotlivce, ale předvídáním a konkrétními kroky je může pomoci překonat také vedení organizace. Pokud se tyto potíže podaří překonat, hovoříme o tzv. *kulturním posunu* (Brooks, 2003, s. 252–253).

Řešení kulturního šoku mohou velmi výrazně zhoršit projevy kulturní předpojatosti či etnocentrismu. Oba tyto pojmy přináší odlišování pojmů „my“ od „oni“, přičemž vzniká domněnka, že „my“ je na jiné, většinou vyšší, úrovni než „oni“. Problém nastává také, pokud určití jedinci berou svou kulturu jako standard, vzor, podle kterého posuzují kultury okolní, což velmi často vede k vnucování vlastní kultury příslušníkům kultury jiné. Opakem kulturního etnocentrismu je kulturní relativismus, který respektuje odlišnost jednotlivých kultur a snaží se je pochopit a respektovat (Šroněk, 2001, s. 55–57). Národní kultura ovlivňuje velkou část vnímání jedince, včetně tzv. poznávacího rámce, kterým poznáváme a zároveň hodnotíme lidi, věci či události v našem okolí (Brooks, 2003, s. 255). Na základě odlišného poznávacího rámce od poznávacích rámců jiných kultur mohou vznikat právě výše uvedené problémy jako kulturní předpojatost či etnocentrismus. Brooks (2003, s. 255) rovněž říká, že poznávací rámec není pevný, ale proměnlivý, upravuje se mimo jiné na základě našich minulých zkušeností.

Dědina a Odcházal, (2007, s. 237) definují tři základní modely, jak řešit konflikty plynoucí z kulturního šoku: *Statický model řešení konfliktů*, podle něhož jsou konflikty řešeny na základě jasně dané hierarchie nadřízenosti a podřízenosti. Typicky se tento model objevuje např. u japonských firem. *Řešení konfliktů pomocí stanovení pravidel* funguje na základě vytvoření jasně daných pravidel a norem, které se snaží podchytit všechny potencionálně možné zdroje konfliktu. Vytvoření těchto norem bývá administrativně velmi náročné. Typický je tento model především pro většinu evropských společností. *Model integračních zájmů* do procesu integrace zapojuje všechny zúčastněné strany. Integrační model je typický pro severoamerické společnosti (USA, Kanada).



Nový a Schroll-Machl (2005, s. 33–35) předkládají čtyři koncepty, jak řešit problémy vznikající z rozdílných kultur. *Koncept dominance* přikládá větší váhu kultuře vlastní než cizí. Kultura vlastní tak má dominovat a prosazovat se na úkor té cizí. Na jedince z cizí kultury je vytvářen nátlak, dokud se nepodvolí a nepřizpůsobí kultuře nové. V *konceptu asimilace* je cizí kultura ochotně přijímána a začleňována do vlastního jednání. Přijímání cizí kultury může dospět až do fáze ztráty původní kulturní identity. V *konceptu divergence* jsou obě kultury považovány za rovnoprávné a stejně důležité. V mnoha bodech ale mohou být rozpory neřešitelné, což může vést k nejistému a nepříjemnému prostředí v organizaci. Pokud je ale divergence uvědomovaná, lze s ní pracovat a rozdíly využívat (použít vždy to lepší řešení). Je však nutné být trpělivým a tolerantním. *Koncept syntézy/kombinace, integrace, inovace* slučuje významné prvky obou kultur a vytváří tak kulturu novou (celistvou). V ideálním případě je nová kultura dokonalejší než obě kultury původní, neboť čerpá to lepší z obou dvou. Vznikají tzv. kulturní synergické efekty. Abychom dospěli do tohoto pozitivního a prospěšného bodu, je potřeba znát odlišnosti obou kultur, umět je identifikovat, vysvětlit, pochopit a umět se vcítit do role příslušníka odlišné kultury.

Dále je možné rozlišovat tzv. etnocentrický, polycentrický, geocentrický a regiocentrický postoj. *Etnocentrický postoj* implementuje postupy používané v mateřské organizaci i do svých zahraničních poboček na základě přesvědčení, že domácí postupy jsou nejlepší a nejefektivnější. Při problémech je do zahraniční pobočky vyslán představitel mateřské organizace. Tomuto postoji je vytýkána „kulturní krátkozrakost“. Nemusí být použité nejlepší postupy, ale pouze postupy odzkoušené u mateřské organizace. K novým postupům vycházejícím od zahraniční pobočky je chována nedůvěra. *Polycentrický postoj* je opačný a znamená orientaci na země, v nichž sídlí pobočka. Manažeři jsou si vědomi jednotlivých odlišností a zastávají názor, že v jednotlivých zemích vědí příslušníci domácí kultury nejlépe, jak věci řešit. Je jim proto zachována značná rozhodovací volnost. Tento postup přináší menší mobilitu zaměstnanců i manažerů mezi pobočkami v různých zemích a také jistou izolaci poboček od ústředí společnosti. *Geocentrický postoj* dává důraz na globální myšlení. V jednotlivých pobočkách hledá to nejlepší možné řešení a snaží se ho implementovat i do ostatních poboček. Tento přístup však může být omezován legislativou v jednotlivých zemích a je také finančně velmi nákladný. *Regiocentrický přístup* znamená kompromis mezi polycentrickým a geocentrickým přístupem. Na základě kulturní

podobnosti se dceřiné pobočky seskupují do regionálních jednotek, což přináší rovnováhu mezi globální sloučeností a lokální odpovědností (Lukášová, 2010, s. 64).

Uvedení autoři tedy na základě svých názorů předpokládají, že národní kultura vliv na kulturu organizace má. Např. Hofstede (2007) předkládá ve své publikaci výsledky výzkumů, které probíhaly ve více než 70 zemích v pobočkách jedné organizace, a dochází k mezikulturním rozdílům, na základě kterých stanovuje svoje dimenze uvedené v kapitole 2. Na základě toho lze předpokládat, že národní kultura se v kultuře organizace projevuje, ačkoliv dle Hofstedeho pouze v rovině praktik. Jinak by nemohl v různých pobočkách stejné společnosti dospět k různým výsledkům. Ani teorie kulturní konvergence se v průběhu času nepotvrzuje a jednotliví autoři připouštějí, že vliv národních kultur přetrvává a jedinci mají dokonce tendenci svojí národní kulturu pod tlakem hájit a ještě silněji prosazovat. Nancy Adler dokonce jednoznačně hovoří o vlivu národní kultury na kulturu organizace (Katz, 2005, s. 2). Pokud by národní kultura země neměla vliv na organizační kulturu pracovní organizace své pobočky v jiné než domovské zemi, nevyskytovaly by se rovněž problémy popisované v podkapitole 4.2, které právě z rozdílnosti a vzájemného vlivu kultury národní a kultury organizace vycházejí. Na základě studia dostupné literatury a její následné analýzy lze tedy konstatovat, že národní kultura určité země vliv na kulturu organizace pobočky pracovní organizace v jiné zemi má. V následujících kapitolách se pokusím toto tvrzení také ověřit v praxi tří konkrétních organizací.

## **5 CHARAKTERISTIKY VYBRANÝCH NÁRODNÍCH KULTUR**

V následující kapitole se na základě sumarizace odborné literatury pokusím určit charakteristiky národních kultur Německa, Francie, Spojených států a také České republiky, se kterou budu ostatní země srovnávat. Tyto charakteristiky zároveň doplňují odpovědi M.V. ze společnosti R.M., která odpovídala v polostrukturovaném rozhovoru. Společnost R.M. se zabývá personální analýzou zahraničních společností a M.V. v ní pracuje dva roky jako specialista, která spolupracuje mimo jiné s organizacemi pocházejícími z uvedených zemí. M.V. má zároveň dlouholeté zkušenosti s prací v Německu a USA. Respondentka si nepřála být v této práci uvedena celým jménem, ani si nepřála konkretizovat společnost, ve které pracuje (uvedené údaje však mám k dispozici, stejně tak jako přesný záznam rozhovoru).

Charakteristiky jednotlivých států budou sloužit jako východisko pro 6. kapitolu, ve které se pokusím prokázat, do jaké míry se tyto charakteristiky jednotlivých národů promítají do kultur organizací jejich českých poboček. Organizace německé, francouzské a americké jsem si vybral pro jejich časté zastoupení v České republice. Relevantní informace z hlediska národnosti zahraničních vlastníků českých poboček pracovních organizací bohužel nejsou dostupné, jelikož mnoho zahraničních i českých organizací má sídlo v tzv. „daňově přívětivých zemích“ jako Kypr či Nizozemsko (43,5 % zahraničních společností podnikajících v ČR). Země, kde společnost sídlí, v takovém případě není totožná s národností vlastníků a data jsou tak výrazně zkreslena (ČEKIA: 43,5 % zahraničního kapitálu v českých firmách pochází z daňových rájů, 2011).

V povědomí laiků jsou národní kultury USA, Francie a především Německa chápány jako relativně podobné té české a kulturním rozdílům není věnována taková pozornost, jako např. při konfrontaci s kulturami asijskými. V následující kapitole se tedy pokusím zaměřit na některé rozdílné znaky mezi na první pohled blízkými kulturami, a tento laický názor případně potvrdit či vyvrátit.

### **5.1 Česká republika**

Nový a Schroll-Machl Čechy charakterizují jako silně vztahově orientované, často dokonce upřednostňující vztahy před věcnou stránkou problému. Přátelství a dobré vztahy

na pracovišti mohou být pro Čechy důležitější než dodržení plánů a norem. Motivováni jsou především osobními nikoliv věcnými motivy, jako je tomu např. u Němců (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 190–199).

V Hofstedeho indexu individualismu vs. kolektivismu IDV dosahuje Česká republika skóru 58 (0 – max. kolektivistické kultury, 100 – max. individualistické kultury) (Hofstede, 2007, s. 68). To ji řadí sice spíše mezi individualistické kultury, v porovnání s Německem, Francií a USA se však jedná o relativně nízké skóre a z evropských zemí dosahuje nižšího výsledku pouze Rakousko (IDV 55), Slovensko (IDV 52), Rusko (IDV 39), Rumunsko (IDV 30) a jihoevropské státy (IDV >51) (Hofstede a kol., 2012, řádky 18–34). Ani M.V. kolektivismus za typicky českou vlastnost nepovažuje.

Češi jsou skeptičtí vůči strukturám. V indexu vzdálenosti mocenských pozic PDV dosahují skóre 57 (Hofstede, 2006, s. 43). Podle novějších odhadů dosahuje ČR dokonce skóru 35, což značí nízkou míru vzdálenosti mocenských pozic. Češi ve strukturách preferují nezávislost, rovná práva a spíše přátelský a poradenský přístup nadřízených. Moc je v ČR spíše decentralizována. (Hofstede a kol., 2012, řádky 4–17; Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 191). Normy a zákony Češi často považují a priori za hloupé a znakem flexibility je jejich obcházení. Plány považují za omezující a svazující (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 190–192). Čechy lze charakterizovat jako flexibilní, přizpůsobivé, pružné a vynalézavé, což se dle M.V. projevuje rovněž i ve schopnosti pravidla a normy velmi vynalézavě obcházet.

Podle Trompenaarsových dimenzí lze českou kulturu označit jako difuzní. Soukromý život se výrazně prolíná s pracovním (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 192–193). Podle M.V. záleží na kultuře, se kterou Čechy srovnáváme. Proti západní Evropě či severní Americe tomu tak doopravdy je, kultury jižní Evropy jsou dle M.V. difuzní ještě mnohem více.

V komunikaci Čechů je možné nalézt silný komunikační kontext, tzn. nezáleží pouze na tom, co je skutečně vysloveno, ale i na skrytých významech či kontextu, ve kterém je sdělení vysloveno. Komunikační kontext může podpořit např. gestikulace či jiné projevy neverbální komunikace (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 193).

Češi nemají rádi konflikty a je-li to možné, konfliktu se raději vyhnou. Pokud není možné konfliktem se nezabývat, uchylují se Češi raději k písemné formě komunikace (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 194). Tento názor doplňuje ze své zkušenosti také M.V.: „*Jsmo kulturou, která vnímá každou informaci, která se odlišuje, jako kritiku či negativní*

*hodnocení. Používáme ihned nálepku dobře nebo špatně, což nám často komplikuje možnost situace řešit. Podnět chápeme jako konflikt a ne jako prostor pro diskuzi.*“ Dle Hofstedeho indexu maskulinity vs. feminity (MAS) dosahují Češi skóru 45 (0 – max. feminní, 100 – max. maskulinní kultury), což je, podobně jako Francouze (MAS index 43), řadí spíše mezi feminní kultury. To značí zaměřenost Čechů na hledání shody či rovnost šancí. Pokud dojde ke konfliktu, je snaha ho vyřešit spíše kompromisem (Hofstede a kol., 2012, řádky 34–47).

Češi bývají nedůvěřiví vůči všemu novému, drží se především osvědčených a vyzkoušených postupů (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 191). V Hofstedeho indexu úniku před nejistotou UAI dosahují skóru 74 (0 – malá snaha vyhnout se nejistotě; 100 – velká snaha vyhnout se nejistotě (Hofstede a kol., 2012, řádky 53–66).

Velice těžké je určit sebevědomí Čechů. Dle Nového a Schroll-Machl velmi výrazně kolísá. Často je velmi vysoké, či naopak velmi nízké, ale málokdy přiměřené. To může platit i pro jednu osobu, kdy její sebevědomí výrazně kolísá v průběhu času (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 194). M.V. označuje Čechy za výrazné introverty. Lidé v ČR dle jejího názoru sebevědomí jsou, avšak nejsou zvyklí, na rozdíl např. od USA, toto sebevědomí projevoval navenek.

Za typicky negativní vlastnost Čechů bývá považována závist (Šroněk, 2001, s. 106). M.V. tento stereotyp vyvrací a říká, že v Německu je situace velmi obdobná. Úplně jiná je situace v USA, kde je úspěch druhých považovaný za výrazný motivační faktor, nikoliv za zdroj závisti.

Shrnu-li výše uvedené charakteristiky, lze Čechy označit jako vztahově orientované, skeptické vůči strukturám, ale zároveň velmi flexibilní jedince. Češi slučují pracovní a soukromou stránku života, využívají vysokého komunikačního kontextu a jsou neochotní zapojovat se do otevřených konfliktů. Raději hledají shodu jinými cestami než otevřeným vyjasňováním názorů. Rovněž jsou nedůvěřiví vůči novým věcem a velmi nevyrovnaní v oblasti vlastního sebevědomí.

## 5.2 Německo

Němci jsou výrazně věcně orientovaní. Při jednání je pro ně důležitá především odborná způsobilost a není pro ně nutné budovat mezilidské vztahy. Oproštění se od

emocionalita je pro Němce znakem profesionality. Velký důraz kladou na materiální a finanční stránku věci. Co nejvíce věcí se snaží přepočítat na peníze. O svoje věci se Němci zpravidla pečlivě starají a k věcem ostatních chovají úctu (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 212–214). V Hofstedeho indexu IDV dosahují skóru 67, což značí individualističtější atmosféru než v České republice (IDV 58) (Hofstede a kol., 2012, řádky 17–31). M.V. věcnou orientaci Němců potvrzuje a považuje ji do určité míry za nevýhodu: „*Většina procesů je opravdu čistě věcných a chybí v nich energie plynoucí z lidského přístupu. Chybí živost, spontánnost či smysl pro humor. Někdy je jejich přílišná věcnost opravdu na škodu.*“ Kontrola Němců je obvykle zvnitřněná. Považuje se za slušné úkoly plnit i bez vnějšího kontrolování (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 217).

Němci mají rádi jasně daná pravidla. Porušování pravidel není společensky přijatelné. Vše se velmi pečlivě plánuje do posledního detailu a v průběhu akce je tendence tento plán přesně dodržet. Komunikace probíhá především na formální bázi. Potenciál případné chyby se snaží eliminovat předem. Tato organizovanost většinou brání spontaneitě a flexibilitě (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 214–215).

Velice důležitý je pro Němce čas, který považují za vzácný statek, který je nutné efektivně využívat a hospodařit s ním. Z hlediska Hallových dimenzí lze německou kulturu označit jako typicky monochronní. Němci začínají novou činnost až ve chvíli, kdy je předchozí dokončená. Časová spolehlivost je součástí dobré image (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 216). M.V. říká, že pět minut je v Německu chápáno jinak než v ČR a pětiminutové zpoždění je považováno za velké.

Moc v Německu je však často decentralizovaná. V indexu vzdálenosti mocenských pozic PDI dosahují Němci skóru 35, tedy stejně jako Česká republika. V Německu jsou struktury brány jako podpůrný prvek a důležitá je především expertní znalost daného problému (Hofstede a kol., 2012, řádky 4–16). Za účelem vyřešení problému mohou struktury dočasně ustoupit do pozadí. Struktury nejsou tolik důležité také díky výše zmíněné zvnitřněné kontrole (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 214). Dědina a Cejthamr (2005, s. 275) uvádějí, že v Německu bývá z celé EU nejmenší rozdíl mezi platy nejvyšší a nejnižší pozice v organizaci.

Dle Trompenaarsových dimenzí lze německou kulturu označit jako specifickou. Pracovní rovina se neprolíná se soukromou. Vztahy na pracovišti jsou především ve věcné rovině a o osobních tématech se na pracovišti zpravidla nehovoří (Nový, Schroll-Machl,

2005, s. 218). Dle M.V. je doba pro práci jasně definovaná a není tendence ani ochota toto předem jasně dané vymezení měnit. Schůze a pracovní porady jsou plánovány velmi dlouho dopředu a během nich se hovoří pouze o pracovních záležitostech (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 275).

Komunikace Němců je silně věcně orientovaná a nelze v ní nalézt téměř žádný komunikační kontext. Osobní vztahy ustupují do pozadí a Němci tak mohou působit nediplomaticky. Věci říkají přímo, tedy tak, jak skutečně jsou (Nový, Schorll-Mach, 2005, s. 212–214). Tato slova potvrzuje na základě své zkušenosti rovněž M.V. Nový a Schroll-Machl (2005, s. 219–220) uvádějí, že Němci se díky silné věcné orientaci nebojí kritiky ani konfliktů, pokud povedou k ujasnění věcí. M.V. potvrzuje, že se Němci nebojí silné kritiky, avšak přílišná věcnost přináší konflikty, které Němci neumějí dobře řešit. Tento problém narůstá na intenzitě především při konfrontaci s jinými národy, pro které není podobný způsob jednání obvyklý.

V indexu maskulinity vs. feminity dosahují skóru 66, což je nejvíce ze všech sledovaných zemí (Francie – 43, ČR – 45 a USA – 62). Lze hovořit o kultuře uznávající především maskulinní hodnoty (Hofstede a kol., 2012, řádky 33–47). Výdělek, postup, uznání a výzva jsou pro Němce obvykle důležitější než dobré vztahy či spolupráce na pracovišti (Hofstede, 2007, s. 97).

V indexu vyhnout se nejistotě Němci dosahují skóru 65, což značí poměrně velkou míru snahy vyhnout se nejistotě. Tato vlastnost se projevuje především u výše zmíněné snahy vše do podrobností naplánovat a držet se předem jasně daných pravidel (Hofstede a kol., 2012, řádky 49–66). Při nečekaných událostech hledají Němci již z minulosti odzkoušené krizové plány. Pokud nejsou k dispozici, nevědí zpravidla, co mají dělat (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 275). Se snahou vyhnout se nejistotě také souvisí německé odmítání odlišnosti. Pokud někdo překročí rámec role, která je mu vymezena, je okolím sankcionován (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 275).

Společná historie Čechů a Němců je poměrně komplikovaná. Šroněk (2001, s. 83) uvádí, že někteří Němci mohou na Čechy nahlížet povýšeně. Zároveň, především mladší a střední generace, může dodnes cítit vinu za příkoří způsobené Čechům jejich předky. M.V. se s ničím podobným během své dosavadní praxe nesetkala. „*Nikdy jsem si neuvědomila, že by ke mně měli jiný vztah, protože jsem Češka. V businessu se podle mě nic z tohoto neobjevuje.*“

Němce lze tedy na základě výše uvedených charakteristik popsat jako silně věcně a výkonově zaměřené, až upozadující mezilidské vztahy. Ze silné věcné zaměřenosti pramení i výrazná orientace na čas a materiální stránku věci. K práci potřebují jasné definovaná pravidla, kterými se řídí a která nejsou ochotni obcházet, což se ale projevuje v jejich malé flexibilitě a také neochotě přijímat nové věci. Pracovní život je výrazně oddělen od soukromého. Komunikační kontext je minimální. Němci se nebojí kritiky, avšak vzhledem k silné věcné orientaci působí na okolí nediplomaticky.

### **5.3 Francie**

Francouzi jsou silně vztahově orientovaní a větší důraz než na věcnou stránku věci dávají na mezilidské vztahy. Budují síť známostí a přátelskou atmosféru na pracovišti. Úkoly se často neplní pro samotné splnění věci, ale pro uspokojení druhé osoby. O síti osobních vazeb však nelze hovořit jako o přátelství tak, jako je tomu např. v České republice (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 241–242). Tyto vazby jsou spíše účelové. Člověk je musí na jednu stranu podporovat, ale musí si v nich zároveň vybojovat svoje postavení (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 80). V Hofstedeho indexu IDV dosahuje Francie skóru 71, což značí individualistické zaměření kultury (Hofstede a kol., 2012, řádky 19–33). To potvrzuje jiné chápání mezilidských vztahů na pracovišti, než je tomu v ČR a účelovost vazeb, které podporují spíše individuální zájmy jedince.

Francouzi kladou velký důraz na celostní a strategické myšlení. K dostatku informací slouží právě síť mezilidských vztahů a vazeb. Celostní myšlení ústí ve francouzskou nedůvěru vůči různým specializovaným oddělením a útvarům, protože jejich funkce brání celkovému náhledu na problém. V případě problémů se zpravidla specializované skupiny rozpouštějí a přistupuje se raději k celostnímu pohledu na věc. (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 243–244). Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 80) uvádějí, že Francouzi se téměř vyžívají ve vytváření složitých systémů a plánů. Ty však téměř nikdy nedodrží.

Francouzskou kulturu lze označit z hlediska Hallovy dimenze času jako polychronní. Je obvyklé pracovat na více věcech najednou. Přednost má ten úkol, který je momentálně nejdůležitější. Pokud existuje předem daný plán, nebývá většinou závazný a je možné ho v průběhu akce modifikovat. Německá důslednost v dodržování plánů je



Francouzi chápána jako znak nedostatečné flexibility. Termíny ve francouzské kultuře jsou spíše bodem hrubě orientačním, nikoliv závazným. (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 244).

V Hofstedeho indexu vzdálenosti mocenských pozic PDI dosahují Francouzi skóru 68, což je výrazně více než v dalších porovnávaných zemích. Vzdálenost mocenských pozic je zde velká. Hierarchie ve společnosti je značná a zároveň je respektovaná. Nadřízený má velkou moc, která spočívá především v možnosti nerovnoměrně rozdělovat informace pro své podřízené, čímž ovládá některé vztahové struktury (Hofstede a kol., 2012, řádky 4–18). Příkaz nadřízeného je důležitější než předem definovaná pravidla. Ta lze na jeho pokyn obcházet či porušovat. Nadřízený má velkou rozhodovací moc, zpravidla konečnou rozhodovací pravomoc, a zároveň povinnost kontroly. Podřízení a experti mají pouze poradní hlas. Pracovní porady slouží spíše k vyjasnění informací a také k vyjasnění mezilidských vztahů a vzájemného postavení. Aby byl vedoucí pracovník schopen efektivní kontroly, je počet jeho podřízených menší, čímž se zvyšuje počet hierarchických stupňů v organizaci. Zároveň bývá velmi jasně a zřetelně odděleno vedení organizace od výkonné a prováděcí složky v organizaci. Selhání výkonné složky je připisováno chybám vedení (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 246). Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 80) říkají, že na pracovišti pracuje každý sám za sebe. Síť mezilidských vazeb pouze pomáhá podporovat jedincovy individuální kroky.

Hierarchie je ve Francii do značné míry určována také rodinným původem nebo podle majetku. Dodnes mají ve společnosti výsadní postavení absolventi elitních vysokých škol (Šroněk, 2001, s. 79). Francouzské školství je postaveno na soutěživosti a upřednostňuje osobní výkon a sebeprosazení se před týmovou spoluprací (Dědina, Cejthamr, 2006, s. 273). Dle Trompenaarsových dimenzí je ve Francii status spíše připsaný než získaný. Především, pokud srovnávám s ostatními sledovanými zeměmi. Francouzskou společnost lze označit jako difuzní. Pracovní a soukromá rovina se prolínají, během pracovních jednání se velmi často hovoří také o neformálních a soukromých tématech. Opět však tento jev nelze označit jako skutečné přátelství tak, jak je vnímáno v České republice, ale slouží k budování sítě vazeb (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 241–244).

Komunikační kontext je ve Francii velmi výrazný, avšak liší se od komunikačního kontextu, se kterým se setkáváme v České republice. Nový a Schroll-Machl (2005, s. 239–241) uvádějí, že téměř každé explicitní vyjádření v sobě ukrývá taktéž vyjádření skryté (implicitní), přičemž to může nést důležitější informaci než vyjádření explicitní. Informace

se nepředávají automaticky, ale často je nutné se na ně zvlášť zeptat. Z tohoto důvodu probíhá většina důležité komunikace ve Francii ústně. Uvedená forma komunikace může přinášet celou řadu problémů, pokud Francouzi komunikují s jinými kulturami. Některé kultury nepoužívají komunikační kontext téměř vůbec a nedokážou si věci vyložit jiným způsobem, než jak byly přesně zformulovány. Lidé nepocházející z Francie navíc nejsou zvyklí doptávat se na informace a předpokládají, že vše důležité bylo sděleno prvotním vyjádřením automaticky. Naopak Francouzi mají tendenci hledat skrytý kontext i ve vyjádření příslušníků kultur, kde se skrytý kontext nevyskytuje. Mohou hledat skryté významy i tam, kde nejsou a jejich interpretace taktéž může být chybná. Problém nastává i při konfrontaci Francouze s příslušníkem kultury, kdy se komunikační kontext používá, jelikož výklad kontextu může být v každé kultuře jiný. Tento druh komunikačního kontextu podporuje nerovnoměrné rozdělování informací, které upevňují postavení v síti známostí. Šroněk (2001, s. 79) dodává, že komunikační kontext je nutné číst také z gestikulace a pohybu těla, které jsou u Francouzů výrazné. Z hlediska Hallovy dimenze prostoru udržují Francouzi při osobním setkání nejmenší odstup z porovnávaných zemí. Ten se ještě zmenšuje směrem na jih země. (Šroněk, 2001, s. 79).

Francouzi se dle Nového a Schorll-Machl (2005, s. 247–248) nevyhýbají konfliktu a dávají přednost jasnému definování názorů každého jednotlivce. K tomu však obvykle dochází až ve chvíli, kdy jsou společenské vztahy mezi jednotlivými zúčastněnými vyjasněné a definované. V Hofstedeho indexu maskulinity vs. femininity MAS dosahuje Francie skóru 43, což je nejméně ze sledovaných zemí. Francii tak lze označit jako relativně feminní společnost. Vedení organizace dle Hofstedeho řeší spoustu situací právě výše zmíněným vyjasňováním názorů. Znaky femininity se odrážejí také v poměrně štedrém sociálním systému, velkých zaměstnaneckých výhodách a zaměření na celkovou kvalitu života (Hofstede a kol., 2012, řádky 34–51).

V Hofstedeho indexu vyhnutí se nejistotě UAI dosahují Francouzi skóru 86, což je nejvíce z porovnávaných zemí (Hofstede a kol., 2012, řádky 52–66). Tato skutečnost se u Francouzů projevuje především v akceptování jasně dané hierarchie a budování jasně dané sítě interpersonálních vztahů, které jim pomáhají v orientaci. Cejthamr a Dědina (2006, s. 274) uvádějí, že Francouzi velice neochotně přijímají změny. Ke změně myšlení a preferencí je přivedou pouze velice racionální a nevyvratitelné argumenty

Francouzi jsou hrdí na svojí zemi, na svojí historii a historické postavy. Svou kulturu poměrně silně brání, snaží se používat spíše francouzštinu než angličtinu a jednání s organizací z jiné země raději vedou ve Francii než u společníka (Šroněk, 2001, s. 78–79). Francie je silně centralizovaným státem, kde se respekt vůči hierarchii promítá také do vnímání státu. Lidé z jiných zemí by proto stát či vládu rozhodně neměli kritizovat (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 273).

Na základě uvedených charakteristik lze Francouze označit jako silně vztahově orientované, tyto vztahy jsou však odlišné od těch v České republice. Důležitá je síť známostí, nikoliv přátelství, jako je tomu v České republice. Ve francouzských organizacích se ve velké míře plánuje, ale plány nejsou závazné a často se nedodržují. Pracuje se také na více věcech najednou. Hierarchie v organizaci je výrazná a zároveň respektovaná. Francie jako stát i organizace ve Francii jsou silně centralizované a nadřízený má velkou odpovědnost. Pracovní život se ve Francii prolíná se soukromým. Komunikační kontext je hodně výrazný. Lidé se v rámci jasně vymezených vztahů nevyhýbají konfliktu a projevují svoje názory. Ochota přijímat změny není velká.

## 5.4 USA

Na rozdíl od ostatních národů, které jsou předmětem této práce, není tolik zřejmé, zda-li jsou Američané zaměřeni spíše věcně či vztahově. V Americe je kladen důraz na individuální výkon, konkrétní výsledky, produktivitu, efektivitu, účinnost a tržní orientaci. Soutěživost je žádoucí a často je podporovaná akcemi jako „zaměstnanec měsíce“ apod. Individuální výkon je potřeba neustále dokazovat. Prohra a neúspěch jsou důležitými motivačními nástroji. Pro podporu výkonu slouží zpětná vazba od okolí. Každý je zodpovědný za svůj život a nelze se spoléhat na podporu okolí či institucí. Přesto nelze říci, že by Američané byli pouze věcně zaměřeni. Vztahová rovina je pro ně rovněž důležitá. Vztahy na pracovišti jsou však odlišné od těch v Evropě. Vnější stránky osobnosti jsou snadno přístupné pro široké okolí. Na pracovišti obvykle panuje týmový duch, přátelská atmosféra a kolegové jsou ochotní pomáhat. Hlubší stránky osobnosti jsou však skryté a při neformálních rozhovorech se lidé vyhýbají osobním tématům. Nový a Schroll-Machl hovoří o tzv. „friends“, které lze získat snadno a rychle a tzv. „best friends“, které jedinec získává dlouhodobě. Teprve mezi „best friends“ vzniká důvěra a skutečné

přátelství (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 263–265). Z hlediska Trompenaarsových dimenzí se tak jedná o typicky specifickou kulturu. V Hofstedeho indexu maskulinity vs. feminity dosahují Američané skóru MAS 62, což značí spíše maskulinní společnost a zaměřenost na výkon (Hofstede a kol., 2012, řádky 36–55).

Brooks (2003, s. 251) považuje z hlediska Trompenaarsových dimenzí americkou kulturu za typicky univerzalistickou, tedy řízenou pravidly, logickými přístupy a vírou v univerzální pravidla, která by se měla respektovat. V Hofstedeho indexu individualismu vs. kolektivismu dosahují Američané indexu IDV 91, což je nejvíce nejen z porovnávaných zemí, ale dokonce nejvíce ze všech zemí, ve kterých Hofstede svůj výzkum prováděl (Hofstede a kol., 2012, řádky 19–35). Velmi silný individualismus potvrzuje také M.V. Dokazovat osobní výkon je podle ní jednou ze základních potřeb Američanů.

Vedoucí pracovníci v USA stanovují hlavní cíl a směr, konkrétní provedení nechávají zpravidla na zaměstnancích. Ti nesou i odpovědnost za provedení (Šroněk, 2001, s. 146). Rozhodnutí vedoucího je však v Americe závazné a polemizovat je možné pouze na základě jasných a podložených argumentů. (Dědina, Cejthamr, 2006, s. 279). Lze tedy říct, že američtí pracovníci mají velkou volnost, ale pouze v předem jasně definovaných oblastech.

Dle M.V. je dodnes možné splnit si tzv. „americký sen“, tedy postupně se vypracovat od nuly na úplný vrchol pouze vlastní prací a výkonem, bez ohledu na rodinné postavení. Dle Trompenaarsovy dimenze je status v Americe skutečně získaný, nikoliv připsaný (Brooks, 2003, s. 251). V Hofstedeho indexu vzdálenosti mocenských pozic dosahují USA skóru PDI 40, což značí spíše malou vzdálenost mocenských pozic. Dle Hofstedeho se v tomto výsledku projevuje americký důraz na rovnost všech. Hierarchie je postavena na základě funkčnosti a expertní znalosti (Hofstede a kol., 2012, řádky 4–18).

Komunikační kontext není v americké kultuře nijak výrazný. Dle Šronka (2001, s. 146) jsou Američané přímočaří a věci popisují takové, jaké jsou. Nový a Schroll-Machl (2005, s. 263, 265) říkají, že Američané podporují názory druhých, ať už jsou jakékoliv. „Hloupé otázky“ jsou tolerovány. Tento názor však upravuje M.V., která říká, že situace v Americe se v tomto ohledu mění a ne stoprocentně každý názor je tolerován a že „to platí ve společnosti, ale už i ve firemní sféře“. Dědina a Cejthamr (2006, s. 279) upozorňují na tzv. „americký úsměv“. V Americe je běžné, že člověk vyzařuje entusiasmus a nadšení, a to i ve chvíli, kdy ho skutečně necítí. Je to otázkou slušnosti. Cizinec tak může nabýt

falešného přesvědčení, že je svému americkému kolegovi sympatický, což na základě pouhého úsměvu nemusí být pravda.

Američané kladou důraz na projevení individuálních názorů a usilují o společný kompromis, ze kterého všichni budou těžit stejně. Zároveň se však snaží držet přátelskou atmosféru na pracovišti, což snižuje ochotu jít do otevřeného konfliktu (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 265). M.V. potvrzuje snahu prezentovat věci jako fungující a držet přátelskou atmosféru na pracovišti. Avšak pokud je věci nutné řešit, řeší se i za cenu otevřeného konfliktu. Dobrá atmosféra na pracovišti nesmí být na úkor výkonu organizace.

V indexu míry snahy vyhnout se nejistotě dosahují Američané skóru UAI 46, což je nejméně ze všech porovnávaných zemí. Dle Hofstedeho to značí velmi silné zaměření na nové myšlenky, postupy a technologie i za cenu rizika (Hofstede a kol., 2012, řádky 56–71). S tím souvisí velmi silné tržní zaměření, o kterém hovoří Nový a Schroll-Machl (2005, s. 264–265). Podle nich je nutné na americký trh přinášet stále nové produkty. Jejich množství a rychlost inovace je důležitější než jejich kvalita. Neplánuje se do velkých podrobností a věci je možné řešit metodou pokus-omyl. Šroněk (2001, s. 146) upozorňuje, že „čas pro Američany znamená peníze“, proto jsou při obchodním jednání i rozhodování velmi rychlí, přímočaří, vynechávají formality, jdou ihned k věci a nemají rádi zdlouhavost.

V USA je velký důraz kladen na absenci diskriminace a rovnost šancí, což obsahuje taktéž problematiku genderové rovnosti. Dle M.V. je obzvláště tento aspekt velmi vyhraněný a např. podržení dveří ženě může být označeno jako „sexual harassment“ a může být v některých společnostech důvodem pro okamžité rozvázání pracovního poměru.

Na základě výše uvedených charakteristik lze občany USA označit spíše jako věcně orientované, ale odlišně od Němců. Velmi důležitými jsou pro Američany především individuální výkony a také finanční výsledky jejich snažení. Důraz je kladen rovněž na mezilidské vztahy. Ty jsou však odlišné od těch českých i francouzských. Soukromý a pracovní život se výrazně odděluje. Vedoucí je silně respektován, ale určuje pouze hlavní body plánu a konkrétní provedení nechává na svých zaměstnancích. Hierarchie je stanovena především na základě výkonu a expertní znalosti. Komunikační kontext nebývá výrazný. Ochota zapojit se do otevřeného konfliktu není výrazná, neboť zaměstnanci neradi kazí přátelskou atmosféru na pracovišti. Ochota přijímat změny je v USA velká a důraz je kladen na inovaci a přinášení stále nových produktů na trh, často na úkor kvality.

## **6. Vliv národní kultury na kulturu organizace – praktická část**

Domnívám se, že předchozí kapitola do značné míry ukázala, že i na první pohled podobné kultury se v některých bodech velmi výrazně liší. V této kapitole se pokusím za pomoci sond do tří konkrétních organizací popsat, do jaké míry má národní kultura Německa, Francie a USA vliv na kulturu organizace české pobočky. Sondy byly prováděny prostřednictvím strukturovaného dotazníku, na který respondenti odpovídali písemnou formou. Jména respondentů i názvy organizací byly na jejich přání anonymizovány. Pro každou konkrétní organizaci byl vypracován zvláštní dotazník. Otázky tedy nebyly pro jednotlivé respondenty stejné, ale každý z nich se věnoval jednotlivým znakům do různé hloubky podle toho, do jaké míry jsem se jim věnoval v páté kapitole (viz. příloha). Přesto mají všechny tři dotazníky několik styčných bodů, na které se zaměřují. Konkrétně se jedná o věcnou či vztahovou orientaci kultury organizace, míru plánování v organizaci, převažující formální či neformální komunikaci, míru komunikačního kontextu, prolínání se soukromého a pracovního života, ochotu zapojovat se do konfliktů, ochotu přijímat novinky a změny a do jaké míry se sami respondenti domnívají, že národní kultura jejich mateřské organizace ovlivňuje kulturu organizace jejich české pobočky. Tyto styčné body mají pomoci porovnat rozdíly mezi jednotlivými organizacemi a na základě jejich porovnání zvýraznit jednotlivé charakteristiky. Respondentům bylo sděleno, že na dotazníky odpovídají za účelem zjištění, do jaké míry se odráží národní kultura mateřské organizace v kultuře organizace české pobočky. Respondenti byli vyzváni, aby na otázky z dotazníku odpovídali na základě své současné situace a zkušenosti a zároveň, aby se současnou situací na pracovišti pokusili porovnat s předchozím zaměstnáním. Výsledky vyplývající z těchto dotazníků v závěru této práce porovnam s charakteristikami uvedenými v páté kapitole a na základě tohoto srovnání se pokusím odpovědět na otázku, zda-li má v následujících třech organizacích národní kultura mateřské země vliv na kulturu organizace pobočky pracovní organizace v České republice. A pokud ano, tak v jakých oblastech, pokud to bude možné definovat.

## 6.1 Německá organizace

Na otázky ohledně vlivu národní kultury na kulturu organizace odpovídala respondentka P.K., která pracuje čtyři roky jako technická zástupkyně pro oblast Čechy ve středně velké německé společnosti věnující se výrobě podhledových systémů. Předtím pracovala tři roky jako specialistka plánování a rozvoje v německé společnosti, jeden rok jako realitní makléřka v české společnosti a dvanáct let jako geodetka v české společnosti.

Ze své zkušenosti popisuje německé společnosti obecně jako spíše konzervativní, sázející na jistotu a spíše méně kreativní. Důraz je kladen na dobré jméno a také na její kulturu organizace. Respondentka potvrzuje rovněž věcnou orientaci zaměstnanců. Splnění úkolu je důležitější než mezilidské vztahy na pracovišti. Potvrzuje i lepší péči o svěřený majetek, než tomu bylo v jiných než německých společnostech, ve kterých dříve pracovala. Dle respondnetky však záleží na konkrétním charakteru jedince. Tuto opakující se vlastnost zaměstnanců lze však pravděpodobně připisovat personálnímu výběru, který je právě na tyto vlastnosti osobnosti zaměřen. Dle charakteristik německých organizací, jak je možné je nastudovat v dostupné literatuře a jak jsou výše uvedené v předchozí kapitole, bývá kontrola zaměstnanců z velké části zvnitřněná a není je potřeba tolik důsledně kontrolovat. Také respondentka potvrzuje, že v německých společnostech, ve kterých pracovala, pracují zaměstnanci velmi samostatně a není potřeba důsledné kontroly. Dle P.K. je hospodaření s časem v německých společnostech flexibilní a pracuje se nad rámec pracovní doby, což odpovídá spíše vlastnostem českým než německým. Zároveň se P.K. nedomnívá, že by v německých společnostech bylo více norem a jasně vyjádřených pravidel, než je tomu ve společnostech českých. Dle respondnetky také neplatí nutnost dopředu jasně definovat plán do co největších podrobností. Ke každému případu se přistupuje individuálně a někdy stačí vymezit hrubý plán a detaily se řeší až v průběhu zakázky. Komunikace probíhá ve formální i neformální rovině. Pro dosažení respektu, uznání či možnosti postupu je důležité formální vzdělání (pro konkrétní pozici je nutné dosáhnout určitého stupně). Největší důraz je ale kladen na expertní znalost problematiky. Další podnikové vzdělávání není organizací podporováno a je záležitostí osobní iniciativy každého z pracovníků. Pracovní a soukromá sféra života se neodděluje tolik striktně jako v Německu. Mimo pracoviště se kolegové nescházejí, ale o soukromých záležitostech na pracovišti hovoří. Dle respondnetky jsou v německých společnostech, se kterými měla zkušenost, jasně

definované role a rozdělená hierarchie, která je do značné míry respektována, avšak o některých věcech lze vyjednávat a některé věci lze prosadit skrze neformální struktury. Komunikace je spíše přímá, bez komunikačního kontextu. Distribuce informací probíhá na základě předem jasně definované hierarchie. Pro interní komunikaci v organizaci se používá čeština, pro komunikaci s centrálou němčina a angličtina. Důležitá komunikace probíhá písemně. Konflikty v organizaci nejsou vítány a lidé se jim spíše snaží vyhnout. Pro krizové případy jsou vytvořené krizové plány, ale na rozdíl od německých charakteristik je možné postupovat i mimo jejich vymezení a improvizovat. Změny v organizaci nejsou přijímány příliš ochotně. České připomínky nejsou ve většině případů brány v potaz a o důležitých věcech se rozhoduje pouze v Německu. Přístup mateřské organizace tak lze označit za etnocentrický. Na Čechy se dle P.K. ale Němci nedívají přezíravě a jsou pro ně nejlepšími zaměstnanci z regionu východní Evropy (dle firemního rozdělení geografických oblastí jsou bývalé země socialistického bloku na východ od Německa označovány jako východoevropské). Jako nejtypičtější německý znak své současné společnosti uvádí respondentka velkou míru administrativní byrokracie a různých návodů a plánů, podle kterých by se mělo postupovat. Dle názoru respondentky ovlivňuje národní kultura Německa kulturu organizace české pobočky ze tří čtvrtin.

Respondentka na základě své výpovědi potvrzuje vliv mateřské německé organizace na českou pobočku. Tento vliv se ale neprojevuje ve všech sledovaných oblastech. Nejvíce je znatelný ve věcné orientaci členů organizace, lepší péči o svěřený majetek, větší zvnitřněné kontrole zaměstnanců a z toho vyplývající menší nutnosti vnější kontroly, větší samostatnosti a odpovědnosti zaměstnanců, důrazu na expertní znalosti a zkušenosti, jasně dané a respektované hierarchii, spíše přímé komunikaci bez komunikačního kontextu či neochotě vůči novým postupům. V některých oblastech se ale projevují spíše české charakteristiky, nebo jsou německé charakteristicky do značené míry těmi českými ovlivněny. Pracuje se nad rámec pracovní doby, vztahy na pracovišti jsou osobnější (hovoří se o soukromých tématech), plán není nutné definovat do úplných podrobností a je možné ho v průběhu flexibilně přizpůsobit. To se týká i krizových plánů. Také komunikace není natolik věcná, jako tomu bývá v Německu, je zde větší prostor pro diskuzi nebo pro využití neformálních struktur za účelem prosazení názoru. Také vyhýbání se konfliktům je spíše charakteristikou připisovanou Čechům.



## 6.2 Francouzská organizace

Na otázky odpovídala respondentka Y.P., která pracuje dva roky ve středně velké francouzské společnosti zabývající se výrobou vstřikovacích trysek a odvětrávacích ventilů. Před tím pracovala rok a půl na pozici personalistky ve francouzské společnosti.

Z respondentčiny výpovědi vyplývá, že prostředí ve francouzské společnosti je skutečně silně vztahově orientované. V současném zaměstnání jsou vztahy přátelské, v předchozím byly spíše nepřátelské a kolegové a kolegyně na sebe navzájem donášeli. Nastavení vztahů bylo a je důležitější než splnění úkolů. Na základě vyprávění francouzského vedoucího respondentka říká, že ve Francii se lidé mimo pracoviště setkávají pouze na povinných společných firemních akcích, ale dobrovolně se spolu nestýkají. Není běžné, že by spolu po práci šli do restaurace, jako je tomu v ČR. Dle Y.P. jsou však kolegyně v současném zaměstnání skutečnými kamarádkami, hovoří mezi sebou i o soukromých záležitostech, jednou týdně chodí společně neformálně do restaurace a jednou měsíčně je dokonce účet proplácen vedením společnosti. Pokud do pobočky přijede vedení z Francie, konají se dlouhé pracovní snídaně či večere spojené s příjemným posezením. Plánování ve francouzské společnosti neprobíhá do velkých detailů, podrobnosti se řeší až v průběhu činnosti. Většina věcí se řeší až na poslední chvíli a pracuje se na více věcech najednou. Nadřízený bývá navenek respektován, ale i často obcházen. Pokud někdo v minulosti žádal o zvýšení platu, bylo možné v případě neúspěchu kontaktovat nadřízeného o stupeň výše a zaměstnanec většinou, i přes nesouhlas prvního nadřízeného, přidáno dostal (respondentka sama zná tři případy, kdy tomu tak bylo). V českých podmínkách není vedení odděleno nijak výrazně od výkonné složky, např. vedení organizace sedí ve stejných prostorech jako mzdové účetní. Od vedení organizace se k jeho výkonné složce šíří neformální informace a i ona je tak informovaná o situaci ve vedení organizace. Y.P. potvrzuje velké množství hierarchických stupňů v organizaci. Sama se orientuje maximálně tři stupně směrem vzhůru. Komunikace v organizaci dle respondentky není celkově příliš přímá. Jednou měsíčně se ve společnosti koná pracovní setkání, kde se sdělují všechny oficiální informace. Zpravidla je ale po skončení nutné, aby každý jednotlivec za nadřízeným přišel a nechal si informace ještě upřesnit. Občas se stává, že se informace podané při osobním setkání liší od informací z mítinku. Většina podstatných věcí ve společnosti se řeší a domluví nejprve neformálně a

poté se shrnou a pošlou emailem, aby existovala i formální dokumentace. Do otevřených konfliktů se zaměstnanci nepouštějí. Jejich názor nebývá často brán v potaz a záleží především na nadřízeném. Kritika se neříká oficiálně, ale tzv. „za zády“. Novinky jsou ve francouzských společnostech, kde respondentka pracovala, přijímány velmi neochotně, v případě nutnosti pomalu a v mnoha případech kvůli laxnosti neúspěšně. Vnitřní komunikace ve společnostech probíhala česky, v případě komunikace s klienty anglicky. Komunikace s centrálou probíhala ve francouzštině. Za hlavní francouzský znak své společnosti považuje respondentka dlouhé a příjemné pracovní snídaně či večeře a také dlouhé přestávky na oběd.

Na základě respondentčiny výpovědi se rovněž potvrzuje vliv francouzské národní kultury na kulturu organizace její české pobočky. Určit míru podobnosti či odlišnosti však není natolik snadné jako u kultury německé, neboť francouzské a české charakteristiky národních kultur nejsou natolik odlišené, respektive odlišují se spíše v některých obtížně postižitelných detailech. Obě kultury jsou vztahově orientované. Respondentka však potvrzuje rozdíl mezi vztahy Čechů a Francouzů tak, jak je možné je dohledat v literatuře a jak je uvedeno v podkapitole 5.3. Vztahy mezi Čechy lze většinou označit jako skutečně přátelské, vztahy mezi Francouzi jsou spíše než přátelské účelové (což potvrzuje i vyjádření francouzského nadřízeného). Tvrzení podporuje i neformální setkávání kolegů a kolegyně nad rámec povinných pracovních setkání. V české pobočce francouzské společnosti je stejně jako ve Francii velmi důležitá síť vazeb, která je z části podporovaná i vedením organizace (placení účtu v restauraci, pracovní snídaně či večeře). Informace nejsou distribuovány rovnoměrně, je nutné se na ně doptávat a komunikace probíhá především neformální cestou. Jasně je rozdělena také hierarchie v organizaci, která je stejně jako ve Francii značně komplikovaná. Na základě výpovědi respondentky se struktury obcházejí a záleží také na konkrétních známostech. Podobné jsou si obě kultury také ve flexibilitě. Děláním více věcí najednou a řešení věcí na poslední chvíli lze označit za českou i francouzskou vlastnost. Dle respondentky jsou ale obě zmíněné vlastnosti u Francouzů výraznější a jejich přístup se odráží i v české pobočce. V ČR se neprojevuje natolik striktně oddělení vedení organizace od její výkonné složky. V ČR se neprojevuje ani výše zmíněné vyjasňování názorů a ochota jít do konfliktu. Lidé se v české pobočce konfliktu spíše vyhýbají. Kritizuje se spíše neoficiálně. Naopak neochota přijímat nové věci je výraznější než ve výhradně českých společnostech.

### 6.3 Americká organizace

Na otázky odpovídala respondentka I.H., která pracuje více než dva a půl roku na pozici Senior Consultant Permanent Placement ve středně velké americké společnosti zabývající se komplexními personálními službami. Před tím pracovala čtyři roky jako konzultantka v českých a rakouských personálních agenturách a jeden rok jako HR specialistka v německé společnosti.

Dle respondentčiny výpovědi jsou lidé v současné americké společnosti spíše výkonově orientovaní. Přátelská atmosféra je pro některé vedoucí pracovníky rovněž důležitá, ale nesmí být na úkor výkonu. Ve společnosti jsou i vedoucí pracovníci, pro které je důležitý pouze výkon. Čím výše je daný vedoucí pracovník v hierarchii společnosti postaven, tím je pro něj důležitější výkon na úkor přátelských vazeb. I.H. říká, že kolegové jsou z převážné většiny zároveň přáteli a stýkají se i mimo pracoviště. Atmosféra na pracovišti je zdravě soutěživá. Objevují se různé motivační akce, při kterých se zveřejňuje nejúspěšnější pracovník apod. Pracovníci také musí neustále dokazovat výkonnost. Dobrým výkonem se však zaměstnanec může vypracovat až do vedení organizace. Neúspěch vnímá každý ze zaměstnanců individuálně, pro respondentku je spíše demotivující. Pokud se zaměstnancům daří, organizace jim určuje pouze hrubý plán a konkrétní realizaci činností nechává na samotných pracovnících. Podrobně se plánuje pouze tehdy, pokud se konkrétnímu zaměstnanci nedaří. Názory jednotlivých zaměstnanců jsou organizací podporovány a diskuze vítána. Dle respondentky není v komunikaci skrytý kontext. Věci se říkají přímo tak, jak jsou dané. Zaměstnanci se nebojí jít do otevřeného konfliktu. „*Skrytá poselství nehledáme, raději si vynadáme rovnou a napřímo,*“ říká respondentka. Připomínky a názory od níže hierarchicky postavených zaměstnanců jsou vedením organizace většinou rovněž přijímány, i když zpravidla nemají stejně velkou váhu jako připomínky a názory od hierarchicky výše postavených zaměstnanců. Při řešení konfliktů usilují zaměstnanci o kompromis. Pokud je však někdo o svém názoru zcela přesvědčen, je ochoten ho prosazovat i za cenu konfliktu. Dle I.H. záleží na konkrétní osobnosti jedince. V organizaci je oproti předchozím zkušenostem respondentky zvýšený entusiasmus, který však přichází spontánně a není potřeba ho násilným způsobem demonstrovat. Společnost se snaží prosazovat novinky a být vůdčí v oblasti inovací na trhu. Konkrétní kroky vedoucí k aplikaci novinek jsou však v každodenním životě

organizace komplikovanější a ne každý z jejích členů je přijímá stejně ochotně. Genderová rovnost je v organizaci přítomna, ale není dovedena do extrému, jako to bývá v USA. Pro organizaci je důležitý individuální výkon, nikoliv pohlaví. Jako nejtypičtější americký znak vidí respondentka neustálé zprávy o výkonech jedinců i celé společnosti a také převažující pozitivní atmosféru ve společnosti.

Na základě výpovědi respondentky I.H. lze vysledovat výrazný vliv americké národní kultury na kulturu organizace české pobočky. V české pobočce je kladen velký důraz na individuální výkon typický právě pro kulturu USA. Pro podporu výkonu je zaměstnanci poskytována zpětná vazba ve formě respondentkou zmíněných zpráv o výkonech jedinců i společnosti a zároveň jsou zaměstnancům pro výkon vytvářeny podmínky (např. detailní plánování a péče v případě neúspěchu) a je k výkonu motivován (např. vyhlašování akce nejvýkonnější zaměstnanec). Výrazný vliv kultury USA lze rovněž vysledovat ve velké samostatnosti a osobní zodpovědnosti jedince. Pokud se mu daří, může si věci naplánovat a rozvrhnout podle sebe. Rovněž i v české pobočce americké organizace je možné vypracovat se svým výkonem až do vedení organizace. Komunikace bez komunikačního kontextu, podpora názorů zaměstnanců ze strany vedení organizace a ochota si za svým názorem stát jsou rovněž znaky národní kultury USA. Také v českém prostředí se americká organizace snaží být inovátorem v nových technologiích a postupech. Genderová rovnost je v ČR také zachována, avšak není prosazovaná natolik extrémně až neuměle tak, jak jí v páté kapitole zmiňuje M.V., která má konkrétní zkušenosti přímo z USA. Přítomný je v organizaci rovněž „americký entusiasmus“. Spíše jako české lze označit přátelské vazby na pracovišti. Respondentka považuje kolegyně za skutečné kamarádky a stýká se s nimi i mimo pracoviště. Přátelské vazby však mohou ustoupit do pozadí, pokud jsou v rozporu s individuálním výkonem, což lze považovat opět za americký znak. Vedení organizace přijímá změny a novinky velmi ochotně. Jejich konkrétní aplikace do praxe však není dle respondentčiny výpovědi vždy bezproblémová a někteří zaměstnanci změny nepřijímají ochotně, což je spíše českou charakteristikou. Také neúspěch nemusí být pro zaměstnance stejně motivující, jako je tomu obvykle v USA.

## 7 ZÁVĚR

Cílem této práce je najít odpověď na otázku, zda-li má národní kultura určité země vliv na organizační kulturu pobočky pracovní organizace v jiné než domovské zemi. Na tuto v zásadě velice jednoduchou otázku nedává totiž současná odborná literatura jednoznačnou odpověď. Dílčím cílem této práce tedy bylo vytvořit sumarizaci dostupných zdrojů a na jejím základě se pokusit najít odpověď na uvedenou otázku. Zjištění doplňuje porovnání výsledků tří dotazníkových sondáží v konkrétních organizacích s jednotlivými charakteristikami národních kultur dostupných v literatuře a s názory odbornice, která se pohybuje v praxi personální analýzy.

Na základě sumarizace dostupné literatury a její následné analýzy uvedené v závěru čtvrté kapitoly tedy lze konstatovat, že národní kultura určité země vliv na organizační kulturu pobočky pracovní organizace v jiné než domovské zemi má.

Na základě dotazníkových sond ve třech konkrétních organizacích, kde mateřská organizace pochází z jiné země, lze v těchto konkrétních případech vliv národní kultury mateřské organizace na organizační kulturu pobočky rovněž vysledovat. Zároveň lze vysledovat oblasti, ve kterých je vliv největší a kde se naopak neprojevuje. V případě organizace s centrálou v Německu lze vliv německé národní kultury vysledovat ve věcné orientaci, péči o svěřený majetek, zvnitřněné kontrole a z toho vyplývající menší nutnosti kontroly vnější, větší samostatnosti a odpovědnosti zaměstnanců, důrazu na expertní znalosti a zkušenosti, jasně dané hierarchii a spíše přímé komunikaci bez komunikačního kontextu. V organizaci s centrálou ve Francii lze největší francouzský vliv vysledovat v oblasti vztahové orientace, síti společenských vazeb, distribuci informací, jasně definované hierarchii nebo míře flexibility při řešení úkolů. V organizaci s centrálou v USA lze největší vliv mateřské národní kultury zaznamenat v oblasti zaměření na výkon, míře zpětné vazby, které se zaměstnancům dostává, samostatnosti a osobní zodpovědnosti jedince, možnosti vypracovat se v rámci hierarchie společnosti, v komunikaci bez komunikačního kontextu a snaze být inovátorem na trhu. Rovněž genderová rovnost je v organizaci zachována, ale není vyvedena do extrému, jako je tomu v USA. Ve všech třech sledovaných organizacích se tedy projevuje vliv mateřské organizace především v oblasti vztahového vs. věcného či výkonového zaměření, rozdělení hierarchie, komunikaci s komunikačním kontextem či bez něho či přístupu k plánům. Naopak ve dvou ze tří

organizací označily respondentky některé ze svých kolegů a kolegyně za své skutečné kamarády či kamarádky a ve všech třech organizacích se na pracovišti hovořilo i o mimopracovních tématech, přičemž to lze považovat za výrazný český znak, který se projevuje na úkor znaků mateřské firmy. Dalším českým znakem, který se projevil ve všech třech organizacích, je neochota zapojovat se do otevřeného konfliktu. Některé znaky se projevíly pouze u některých organizací. Například flexibilita jako český znak se projevila u německé organizace, u francouzské a americké není porovnání možné, protože i tyto kultury vykazují flexibilitu jako svou typickou charakteristiku. Intenzita vlivu mateřské národní kultury na kulturu organizace své pobočky se rovněž může lišit. Například ve sledované české pobočce německé organizace je komunikační kontext v malé míře přítomen. Méně, než je tomu u výhradně českých organizací, ale naopak více než je tomu u německých organizací v Německu. Podobně u sledované francouzské organizace v českém prostředí je kultura vztahově orientovaná, oproti výhradně českým organizacím je zde přítomna výrazně větší důležitost mezilidských vazeb a sítě známostí, avšak oproti francouzským organizacím působícím ve Francii není tato síť tolik zřejmá a je odlišná z podstaty svých vazeb.

Dotazníkové sondy byly provedeny pouze ve třech organizacích, přičemž každá z těchto organizací reprezentovala pouze jeden národ a výsledky této sondy nelze v žádném případě zobecňovat na všechny organizace. Navíc se sondy zaměřovaly na prostředí České republiky a výsledky sond provedených u německých, francouzských a amerických organizací působících v jiném státě by se mohly výrazně lišit. Každá organizace je také výrazně specifickým prostředím a v každé z nich probíhá řízení organizace odlišně. Organizace se navíc pohybují v různých tržních segmentech a věnují se různým činnostem. Na základě jednoho dotazníku v každé společnosti rovněž není možné určit, jaký postup uvedený v podkapitole 4.2 vedení organizace při zvládání mezikulturních rozdílů volí. Vyvodit obecné závěry by bylo možné pouze na základě rozsáhlého průzkumu v reprezentativním počtu organizací mezi reprezentativním počtem členů organizací.

Pevně však doufám, že se mi povedlo problematiku prolínání kultury organizace, národní kultury a jejich vzájemného vlivu na sebe dostatečně ucelenou formou vysvětlit a zároveň přiblížit na třech konkrétních příkladech. Povedlo se mi zároveň potvrdit předpoklad, že národní kultura určité země má vliv na organizační kulturu pobočky pracovní organizace v jiné než domovské zemi, a to na základě kompilace dostupné

literatury i na základě reálných situací ve třech konkrétních organizacích. Při psaní této práce však vyvstala další otázka, a to v jakých konkrétních oblastech cizí národní kultura kulturu organizace pobočky skutečně ovlivňuje, a ve kterých oblastech si jedinci ponechávají svojí národní kulturu. Na základě výstupů z této práce se totiž nedají zcela potvrdit výsledky výzkumů Geerta Hofstedeho, totiž že vliv je výrazný ve všech jím definovaných dimenzích.

## 8 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ASWATHAPPA, K. 2010. *Organisational behaviour*. Rev. ed. Mumbai: Himalaya Pub. House, 2010. 604 s. ISBN 978-93-5024-548-4.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. 2006. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BROOKS, Ian. 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

ČEKIA: 43,5 % zahraničního kapitálu v českých firmách pochází z daňových rájů [online tisková zpráva]. ČEKIA, 2011. [cit. 2012-05-05]. Dostupné z [www: <http://www.cekia.cz/cz/archiv-tiskovych-zprav/292-tz111216>](http://www.cekia.cz/cz/archiv-tiskovych-zprav/292-tz111216).

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DYTRT, Zdeněk. 2008. *Podniková kultura: pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 109 s. ISBN 978-80-7395-135-1.

HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert, Jan. 2007. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.



HOFSTEDE, Geert a kol. 2012. *Czech Republic* [online]. Geert-Hofstede.com, 2012. [cit. 2012-05-10]. Dostupné z www: <<http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>>.

HOFSTEDE, Geert a kol. 2012. *France* [online]. Geert-Hofstede.com, 2012. [cit. 2012-05-10]. Dostupné z www: <<http://geert-hofstede.com/france.html>>.

HOFSTEDE, Geert a kol. 2012. *Germany* [online]. Geert-Hofstede.com, 2012. [cit. 2012-05-10]. Dostupné z www: <<http://geert-hofstede.com/germany.html>>.

HOFSTEDE, Geert a kol. 2012. *United States* [online]. Geert-Hofstede.com, 2012. [cit. 2012-05-10]. Dostupné z www: <<http://geert-hofstede.com/united-states.html>>.

HRONÍK, František. 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. 396 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

JANDOUREK, Jan. 2001. *Sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 285 s. ISBN 80-7178-535-0.

KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KATZ, Lothar. 2005. *Organizational versus National Culture* [online]. Leadership Crossroads, 2005. [cit. 2012-04-16]. Dostupné z www: <[http://leadershipcrossroads.com/arti\\_onc.htm](http://leadershipcrossroads.com/arti_onc.htm)>.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. 2004. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-6048-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

MALINA, Jaroslav a kol. 2009. *Antropologický slovník, aneb, Co by mohl o člověku vědět každý člověk: s přihlédnutím k dějinám literatury a umění* [online]. Brno: Cerm, 2009. 4738 s. ISBN 978-80-7204-560-0. [cit. 2012-05-09]. Dostupné

z www:

<[http://is.muni.cz/do/1431/UAntrBiol/el/antropos/pdf/antropologicky\\_slovník.pdf](http://is.muni.cz/do/1431/UAntrBiol/el/antropos/pdf/antropologicky_slovník.pdf)>.

NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.

NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. 2007. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 161 s. ISBN 978-80-7261-158-4.

SCHEIN, Edgar, H. 2004. *Organizational culture and leadership*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 437 s. ISBN 0-7879-6845-5.

SORGE, Arndt, WARNER, Malcolm. 2001. *The IEBM Handbook of organizational behaviour*. 1st ed. London: Thomson Learning, 2001. 752 s. ISBN 1-86152-634-2.

ŠRONĚK, Ivan. 2001. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 167 s. ISBN 80-247-0012-3.

VÁGNER, Ivan. 2007. *Systém managementu*. 2. přepracované vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2007. 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.

## 9 PŘÍLOHY

### Příloha A

Dotazník položený respondentce pracující ve společnosti s německou mateřskou organizací.

**Z jaké země pocházejí vlastníci společnosti, ve které v současnosti pracujete? Ve které zemi je centrála?**

**Na jaké pozici pracujete?**

**Jak dlouho v současné společnosti pracujete?**

**Kde, na jakých pozicích a jak dlouho jste pracoval/a před tím? Stačí pouze národnost mateřské firmy (např. 3 roky na pozici HR manager v německé společnosti, předtím 2 roky jako mzdový/á účetní v české společnosti):**

Na následující otázky odpovídejte prosím celou větou. Popište prosím co nejvýstižněji situaci ve Vaší společnosti. Pokuste se prosím současnou situaci porovnat se svým předchozím zaměstnáním či vlastními zkušenostmi s jinými společnostmi.

1. Jsou lidé ve Vaší společnosti spíše věcně či vztahově orientovaní? Je pro ně důležitější spíše splnění úkolu, nebo přátelská atmosféra na pracovišti?
2. Zaznamenal/a jste někdy, že by se lidé v rámci Vaší společnosti starali o přidělené věci lépe a svědomitěji, než v jiných společnostech?
3. O Němcích se lze v literatuře dočíst, že jejich kontrola je silně zvnitřněná a není je díky tomu třeba tolik důsledně kontrolovat. Máte pocit, že by se něco podobného projevovalo i u Českých zaměstnanců Vaší společnosti? Myslíte si, že kontrola nadřízeného může být méně důsledná než u jiných firem?
4. Hospodaří se ve Vaší společnosti efektivně s časem? Jak závažné je pětiminutové zpoždění?

5. Myslíte si, že je ve Vaší společnosti ve srovnání s okolím více nebo méně jasné daných a vyjádřených pravidel? Nakolik se dbá na jejich důsledné dodržení?
6. Nakolik a jak důsledně se plánuje dopředu? Do jaké míry se ve společnosti zaobíráte detaily? Je důležité vše dopodrobna nejprve rozplánovat, nebo stačí vymezit hrubý plán a detaily se doladují v průběhu akce?
7. Komunikace probíhá spíše na formální (oficiální) či neformální (neoficiální) bázi?
8. Pro dosažení respektu a uznání jsou ve Vaší společnosti důležité a) dosavadní vzdělání, b) expertní znalosti získané praxí, c) známosti? Vyberte prosím nejvhodnější odpověď.
9. Jak velký důraz je kladen na dosažené vzdělání? Podporuje společnost další vzdělávání?
10. Nakolik se prolíná pracovní a soukromá sféra života? Setkávají se kolegové i mimo pracovní místa? Povídají si na pracovištích o mimopracovních záležitostech?
11. Je v komunikaci na pracovišti přítomný nějaký skrytý komunikační kontext? Říkají se všechny informace otevřeně, napoprvé, aniž by se člověk musel doptávat informací? Je možné si vyložit sdělení kolegů a nadřízených tak, jak bylo skutečně řečeno, nebo je nutné v něm hledat ještě nějaké další skryté poselství?
12. Jaký jazyk se používá při komunikaci s centrálou společnosti? (angličtina, čeština, němčina, jiný)
13. Důležitá komunikace probíhá spíše ústní či písemnou formou?
14. Jsou lidé pro splnění úkolů ochotní jít do konfliktu? Stojí si za svým názorem, pokud jsou přesvědčeni, že je oprávněný? Některé národy se bojí otevřené kritiky, jak je tomu obecně u Vás ve společnosti?

15. Jak se postupuje v krizových a neočekávaných situacích? Jsou připravené krizové plány nebo se improvizuje?
16. Nakolik ochotně jsou ve Vaší společnosti přijímány změny a novinky?
17. Setkal/a jste se s tím, že by se na českou pobočku někdy Němci dívali přezíravě?
18. O čem ve Vaší společnosti se dá říci, že je „typicky německé“? Uveďte prosím několik příkladů:
19. Do jaké míry si myslíte, že kultura mateřské firmy ovlivňuje českou pobočku?

## **Příloha B**

Dotazník položený respondentce pracující ve společnosti s francouzskou mateřskou organizací.

**Z jaké země pocházejí vlastníci společnosti, ve které v současnosti pracujete? Ve které zemi je centrála?**

**Na jaké pozici pracujete?**

**Jak dlouho v současné společnosti pracujete?**

**Kde, na jakých pozicích a jak dlouho jste pracoval/a před tím? Stačí pouze národnost mateřské firmy (např. 3 roky na pozici HR manager v německé společnosti, předtím 2 roky jako mzdový/á účetní v české společnosti):**

Na následující otázky odpovídejte prosím celou větou. Popište prosím co nejvýstižněji situaci ve Vaší společnosti. Pokuste se prosím současnou situaci porovnat se svým předchozím zaměstnáním či vlastními zkušenostmi s jinými společnostmi.

1. Jsou lidé ve Vaší společnosti spíše věcně či vztahově orientovaní? Je pro ně důležitější splnění úkolu, nebo přátelská atmosféra na pracovišti?
2. Francouzské mezilidské vztahy jsou dle literatury odlišné od těch českých. Mezi lidmi ve Francii prý nevzniká skutečné přátelství, ale spíše účelové vazby k vlastnímu prospěchu. Můžete porovnat s českým prostředím ve francouzské firmě?
3. Do jaké míry se ve společnosti zaobíráte detaily? Je důležité vše dopodrobna nejprve rozplánovat, nebo stačí vymezit hrubý plán a detaily se doladují v průběhu akce?
4. Do jaké míry se plánuje? Dodržují se předem definované plány?
5. Je nutné nejprve jeden úkol dokončit, než se začne pracovat na novém, nebo se pracuje na více věcech najednou?

6. Nakolik se respektují nadřazení? Je možné nadřazeného nějak obejít?
7. Nakolik výrazně je ve Vaší společnosti odděleno vedení od ostatních pracovníků?
8. Nakolik je složitá struktura společnosti? Je ve společnosti spíše větší či menší počet hierarchických stupňů?
9. Nakolik se prolíná pracovní a soukromá sféra života? Setkávají se kolegové i mimo pracovní místa? Povídají si na pracovištích o mimopracovních záležitostech?
10. Je v komunikaci na pracovišti přítomný nějaký skrytý komunikační kontext? Říká se všechno otevřeně, napoprvé, aniž by se člověk musel doptávat informací? Je možné si vyložit sdělení tak, jak bylo skutečně řečeno, nebo je nutné v něm hledat ještě nějaké skryté poselství?
11. Komunikace probíhá spíše na formální (oficiální) či neformální (neoficiální) bázi?
12. Důležitá komunikace probíhá spíše ústní či písemnou formou?
13. Jsou lidé pro splnění úkolů ochotní jít do konfliktu? Stojí si za svým názorem, pokud jsou přesvědčeni, že je oprávněný? Některé národy se bojí otevřené kritiky, jak je tomu obecně u Vás ve společnosti?
14. Máte pocit, že systém benefitů a odměn by byl ve francouzské společnosti štedřejší než u mimofrancouzské?
15. Nakolik ochotně jsou ve Vaší společnosti přijímány změny a novinky?
16. Jaký jazyk se používá při komunikaci s centrálou společnosti?
17. O čem ve Vaší společnosti se dá říci, že je „typicky francouzské“? Uveďte prosím

několik příkladů:

18. Do jaké míry si myslíte, že kultura mateřské firmy ovlivňuje českou pobočku?



## **Příloha C**

Dotazník položený respondentce pracující ve společnosti s mateřskou organizací ve Spojených státech amerických.

**Z jaké země pocházejí vlastníci společnosti, ve které v současnosti pracujete? Ve které zemi je centrála?**

**Na jaké pozici pracujete?**

**Jak dlouho v současné společnosti pracujete?**

**Kde, na jakých pozicích a jak dlouho jste pracoval/a před tím? Stačí pouze národnost mateřské firmy (např. 3 roky na pozici HR manager v německé společnosti, předtím 2 roky jako mzdový/á účetní v české společnosti):**

Na následující otázky odpovídejte prosím celou větou. Popište prosím co nejvýstižněji situaci ve Vaší společnosti. Pokuste se prosím současnou situaci porovnat se svým předchozím zaměstnáním či vlastními zkušenostmi s jinými společnostmi.

1. Jsou lidé ve Vaší společnosti spíše věcně či vztahově orientovaní? Je pro ně důležitější splnění úkolu, nebo přátelská atmosféra na pracovišti?
2. Nakolik je atmosféra ve společnosti soutěživá? Objevují se u vás akce typu „zaměstnanec měsíce“ apod.?
3. Nakolik je nutné sebeprosazování se zaměstnanců? Musí zaměstnanci neustále dokazovat výkon?
4. Jak je ve Vaší společnosti vnímán pracovní neúspěch? Je spíše demotivující či do budoucna motivující?
5. Do jaké míry se prolíná soukromý a pracovní život? Stýkají se kolegové i mimo pracoviště? Hovoří se na pracovišti i o soukromých záležitostech? Lze říci, že by kolegové a kolegyně byli zároveň přáteli?

6. Plánují vedoucí pracovníci dopodrobna práci svých podřízených, nebo spíše vymezí hlavní úkoly a konkrétní provedení nechávají na svých podřízených?
7. Na kolik je možné diskutovat? Nakolik je možné obhájit svůj názor před nadřízeným?
8. Je možné si teoreticky ve společnosti splnit tzv. „americký sen“, tedy propracovat se z nejnižší pozice ve společnosti vlastním úsilím až na úplný vrchol?
9. Je v komunikaci přítomný nějaký skrytý komunikační kontext? Říká se všechno otevřeně, napoprvé, aniž by se člověk musel doptávat dalších informací? Je možné si vyložit sdělení tak, jak bylo skutečně řečeno, nebo je nutné v něm hledat ještě nějaké skryté poselství?
10. Je názor od každého zaměstnance, ať už pochází z různých hierarchických pozic, plnohodnotný? Jsou respektovány i názory hierarchicky nižšího zaměstnance?
11. Je nutné v americké společnosti manifestovat zvýšený entusiasmus? Jsou žádoucí projevy nadšení z práce?
12. Snaží se lidé při rozdílných názorech dosáhnout kompromisu, nebo se snaží dosáhnout svého?
13. Jsou lidé pro splnění úkolů ochotní jít do konfliktu? Stojí si za svým názorem, pokud jsou přesvědčeni, že je oprávněný? Některé národy se bojí otevřené kritiky, jak je tomu obecně u Vás ve společnosti?
14. Nakolik ochotně se u Vás ve společnosti přijímají změny a novinky?
15. Přichází Vaše firma na trh s novými produkty rychleji než konkurence? Je tahounem v nových technologiích, nebo spíše reaguje na situaci na trhu?

16. Nakolik je ve Vaší společnosti dodržována genderová rovnost? Je v americké firmě nastaven vztah muže a ženy odlišně než třeba v českých firmách?
17. O čem ve Vaší společnosti se dá říci, že je „typicky americké“? Uved'te prosím několik příkladů:
18. Do jaké míry si myslíte, že kultura mateřské firmy ovlivňuje českou pobočku?